



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

**OTÁZKY FIREMNÍ KULTURY VE STAVEBNÍM
PODNIKU**

QUESTIONS OF THE FIRM CULTURE IN CONSTRUCTION COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

DIPLOMA THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Kristýna Schenková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

PhDr. DANA LINKESCHOVÁ, CSc.

BRNO 2017



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ FAKULTA STAVEBNÍ

STUDIJNÍ PROGRAM	N3607 Stavební inženýrství
TYP STUDIJNÍHO PROGRAMU	Navazující magisterský studijní program s prezenční formou studia
STUDIJNÍ OBOR	3607T038 Management stavebnictví (N)
PRACOVISŤE	Ústav stavební ekonomiky a řízení

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

DIPLOMANT	Bc. Kristýna Schenková
NÁZEV	Otázky firemní kultury ve stavebním podniku
VEDOUCÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE	PhDr. Dana Linkeschová, CSc.
DATUM ZADÁNÍ	31. 3. 2016
DATUM ODEVZDÁNÍ	27. 5. 2017

V Brně dne 31. 3. 2016


doc. Ing. Jana Korytářová, Ph.D.
Vedoucí ústavu




prof. Ing. Rostislav Drochytka, CSc., MBA
Děkan Fakulty stavební VUT

PODKLADY A LITERATURA

- Linkeschová D.: K otázkám managementu ve stavebnictví
- Koubek, J.: Řízení lidských zdrojů
- Veber, J.: Management
- Konečný, Wagnerová: Management v praxi
- Vodáček, Vodáčková: Management
- Stýblo, J.: Moderní personalistika
- Časopisy: Moderní řízení, HRM, HN a další

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ (ZADÁNÍ, CÍLE PRÁCE, POŽADOVANÉ VÝSTUPY)

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma otázek firemní kultury ve stavebním podniku. V praktické části pak provést výzkumné šetření, analyzovat jeho výsledky a posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

Rámcová osnova zadání:

1. Úvod, zvolený cíl práce
2. Teoretická část
 - zvláštnosti a význam firemní kultury pro stavební podniky
 - manažerská a týmová spolupráce
 - specifika stavebnictví
3. Empirická část
 - pracovní hypotézy k otázkám firemní kultury ve stavebním podniku
 - tvorba dotazníku a charakteristika zvoleného souboru
 - analýza empirického šetření
4. Dílčí závěry a doporučení
5. Závěr

Požadovaným výstupem je zpracování studie na dané téma.

STRUKTURA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

VŠKP vypracujte a rozčleňte podle dále uvedené struktury:

1. Textová část VŠKP zpracovaná podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (povinná součást VŠKP).
2. Přílohy textové části VŠKP zpracované podle Směrnice rektora "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací" a Směrnice děkana "Úprava, odevzdávání, zveřejňování a uchovávání vysokoškolských kvalifikačních prací na FAST VUT" (nepovinná součást VŠKP v případě, že přílohy nejsou součástí textové části VŠKP, ale textovou část doplňují).



PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

Vedoucí diplomové práce

Abstrakt

Diplomová práce zkoumá otázky firemní kultury ve stavebním podniku. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy, které se vztahují k tématu diplomové práce. Cílem práce je vymezit nejdůležitější otázky firemní kultury a na tyto otázky najít odpovědi. Výsledkem je formulování závěrů a doporučení, sestavených na základě výsledků z dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

Klíčová slova

Stavební podnik, firemní kultura, motivace, generace

Abstract

This thesis examines issues of corporate culture in the construction company. In the theoretical part are explained basic concepts that are related to the topic of the thesis. The aim of thesis is to define the most important issues of corporate culture and to find answers to them. The result is to formulate conclusions and recommendations, compiled on the basis of the results of the survey and structured interviews.

Key words

Construction enterprise, corporate culture, motivation, generation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

Bc. Kristýna Schenková *Otázky firemní kultury ve stavebním podniku*. Brno, 2017. 96 s., 16 s. příl.

Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce PhDr. Dana Linkeschová, CSc.

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval(a) samostatně a že jsem uvedl(a) všechny použité informační zdroje.

V Brně dne 12. 1. 2017

Bc. Kristýna Schenková
autor práce

Poděkování:

Ráda bych poděkovala PhDr. Daně Linkeschové, CSc. za cenné rady, nápady, věcné připomínky a odborný dohled při zpracování této diplomové práce.

Obsah

1 Úvod	10
2 Teoretická část	12
2.1 Stavební podnik	12
2.1.1 Rysy stavebního podniku	13
2.2 Specifika stavebnictví	14
2.3 Podnikové vedení a řízení	15
2.3.1 Vedení (Leadership).....	15
2.3.2 Řízení (Management).....	15
2.4 Podniková identita	15
2.4.1 Identita firmy.....	15
2.4.2 Identita podniku	15
2.4.3 Složky firemní identity	16
2.5 Firemní kultura.....	16
2.5.1 Různé definice firemní kultury	16
2.5.2 Pojem firemní kultura	18
2.5.3 Vytváření kultury organizace	19
2.5.4 Složky kultury	20
2.5.5 Typy firemní kultury	20
2.5.6 Znaký silné firemní kultury.....	22
2.5.7 Metodika zkoumání firemní kultury	22
2.5.8 Organizační chování a podnikatelské prostředí	23
2.5.9 Proč měnit firemní kulturu.....	23
2.5.10 Proces změny firemní kultury	24
2.5.11 Nástroje změny	25
2.5.12 Vlastnosti manažerů pro rozvoj firemní kultury	25
2.5.13 Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy	26
2.5.14 Etický kodex	26
2.5.15 Kultura manažerské práce.....	26
2.6 Vliv soužití více generací na firemní kulturu	27
2.6.1 Sedm žijících generací	27
2.6.2 Generace Babyboomers.....	28
2.6.3 Generace X.....	28
2.6.4 Generace Y	29

2.6.5 Generace Z	31
2.6 Motivace	31
2.6.1. Teorie očekávání.....	32
2.6.2 Vnitřní a vnější odměny	34
3 Empirická část	36
3.1. Zvolená metodologie.....	36
3.1.1 Dotazníkový průzkum.....	36
3.1.2 Řízené rozhovory	38
3.1.3 Charakteristika jednotlivých stavebních podniků:	38
3.2 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu ve stavebních firmách:	42
3.3 Řízené rozhovory.....	75
4. dílčí závěry a doporučení:	81
4.1 Otázky současných problémů ve stavebních podnicích	85
4.2 Návrh na řešení současných otázek firemní kultury	86
5 Závěr	91
Seznam literatury.....	92
Seznam obrázků.....	94
Seznam tabulek.....	96
Seznam příloh	96
Přílohy	97
Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance stavebních firem	97
Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance stavebních firem	105

1 ÚVOD

V diplomové práci budou zkoumány současné otázky firemní kultury ve stavebním podniku. V teoretické části budou popsány základní pojmy spojené s oborem stavebnictví a definovány různé pohledy na firemní kulturu. Zároveň budou uvedeny příklady silné firemní kultury a nástroje, jak takového stavu docílit. V závěru teoretické části budou uvedeny charakteristiky dosud žijících a pracujících generací a jejich přístup k práci.

Empirická část práce bude pomocí dotazníkového šetření zjišťovat, jaké klima panuje ve stavebních podnicích, jak pracovníci přistupují ke své práci, co je motivuje a co je naopak nutí přemýšlet o tom, že by svoje místo mohli opustit. Tyto informace budou následně doplněny řízenými rozhovory se zaměstnanci i zaměstnavateli v různých úrovních řízení.

Díky dotazníkovému šetření a řízeným rozhovorům budou následně potvrzeny či vyvráceny původní hypotézy a stanoveny otázky, na které by se měly stavební podniky zaměřit. V samotném závěru práce budou tyto otázky zodpovězeny a stanoveny možná řešení a opatření.

Situace na stavebním trhu je opět příznivá. Stavebnictví se oklepalo z dlouhodobé globální recese. Firmy, které ještě před pár lety zaměstnávaly minimum pracovníků, jsou nyní nuceny kvůli zvyšující se poptávce nabírat nové síly. Samotný výběr zaměstnanců však může pro firmy představovat obtíže. Je zřejmé, že výběr kvalitního týmu je jedním ze základních pilířů úspěšného podniku. Pokud chce být firma úspěšná, potřebuje vytvořit systém hodnot, se kterým se budou zaměstnanci ztotožňovat. Zároveň pokud podnik chce ty nejlepší pracovníky, musí je dokázat přitáhnout. To, jak firma působí navenek, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci a jaké klima panuje ve firmě, má jednoho společného jmenovatele - firemní kulturu.

Každý stavební podnik disponuje svou vlastní firemní kulturou. Ta je dlouhodobě budována buďto samovolně, nebo účelově managementem podniku. Je dokázané, že zdravá firemní kultura má pozitivní vliv nejen na zaměstnance, ale také na zákazníky a určuje tak kvalitu stavebního podniku. Zároveň může být dobrá firemní kultura mocným nástrojem pracovní motivace a představovat značnou konkurenční výhodu.

Na pracovním trhu se nyní setkávají tři generace pracovníků. Jde o zástupce generace Y, generace X a generace Babyboomers. Brzy však na trh práce vstoupí také generace Z, která představuje pravděpodobně největší odlišnosti.

Základní a zavedené prvky jako symboly, rituály a hodnoty nemusejí být pro nové zaměstnance pochopitelné, protože vyrůstali ve zcela odlišné době. Zároveň profil hrdinů může být jiný. Proto pro ni může být zavedená firemní kultura naprosto nepochopitelná, až demotivující. Manažeři se proto nyní dostávají do obtížné situace. Je potřeba upravit zavedenou praxi a zaměřit se na to, jak správně a účelně novou generaci zaměstnanců motivovat. Jedním z dílčích cílů této práce bude také definovat generace, které působí na dnešním pracovním trhu a zároveň upozornit na jejich odlišnosti. V praktické části budou stanoveny hypotézy, které budou následně vyhodnoceny pomocí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

Cíl práce

Cílem práce je nejprve teoreticky vymezit téma otázek firemní kultury ve stavebním podniku. Následně v praktické části pomocí výzkumného šetření a analýze výsledků posoudit jejich praktické uplatnění ve stavební oblasti.

2 TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část práce je zaměřená na definování základních pojmů spojených s daným tématem. Na začátek je důležité definovat stavební podnik a popsat jeho základní rysy. V dalších částech budou následně vysvětleny všechny pojmy pojící se s firemní kulturou. V samotném závěru teoretické části budou popsány generace, které jsou nyní součástí firemních kultur podniků a také generace, která do pracovního prostředí brzy nastoupí.

2.1 Stavební podnik

Pro úplné pochopení problému je na začátek důležitá samotná definice stavebního podniku.

Hlavní činností stavebního podniku je stavební výroba. Na stavebním trhu vystupuje v roli zhotovitele a dodavatele. Cílem stavebního podniku je dosáhnout co nejvyšší efektivity vloženého kapitálu. [9]

U menších stavebních podniků převládá právní forma – společnost s ručením omezeným. U velkých podniků pak právní forma - akciová společnost. Z důvodu lepšího využívání výrobních kapacit a velikosti podílu na stavebním trhu se stavební podniky často sdružují a vytvářejí holdingy. Vznik a zánik stavebního podniku se řídí obchodním zákoníkem. [9]

V průběhu existence stavebního podniku mohou vznikat různé problémy. Ty můžeme rozdělit na **externí** – vznikají působením okolí podniku a **interní** – působením uvnitř podniku. Tyto vlivy na sebe následně vzájemně působí a mohou způsobit až ukončení činnosti podniku. [9]

Externí rizika

Externí rizika vznikají v okolí podniku. Můžou být důsledkem změn situace na trhu stavebním, finančním i trhu práce. Vznikají změnou a úpravou zákonů, vyhlášek a předpisů ze strany státu. Tyto změny jsou pro stavební podnik velmi složitě řešitelné. Reakce podniku na tyto vlivy může způsobit celkové strukturální změny v podniku. [9]

Interní rizika

Interní rizika vznikají uvnitř podniku. Nejčastěji se jedná o problémy spojené se zajištěním výroby, prodejem výroby a zajištěním celkové prosperity. [9]

2.1.1 Rysy stavebního podniku

Stavební podniky se od jiných podniků velmi liší. Proto bych se v této kapitole ráda vyjádřila k rysům stavebního podniku. Ty můžeme popsat z několika níže uvedených hledisek.

Výrobně-technické hledisko

Stavební podnik je technologicky uzavřený celek. Charakteristická je pro něj technická samostatnost. Podnik potřebuje ke svému fungování pracovníky, výrobní zařízení, energie, pohonné hmoty, suroviny a výrobky. [7]

Sociologické hledisko

Podnik soustřeďuje kolektiv lidí. Představuje soubor vzájemných mezilidských vztahů a prostředí. V tomto prostředí se vytváří pocit sounáležitosti s podnikem, pocit hrdosti na vykonanou práci, ale také odpovědnost za fungování celého podniku. [7]

Organizační hledisko

Každý podnik disponuje svou specifickou organizační strukturou. Čím větší je skupina, tím větší je potřeba určité struktury. [7]

Právní hledisko

Stavební podnik se řídí psanými i nepsanými zákony. Jeho povinností je řídit se zákony země, ve které působí. Bývá nejčastěji právnickou osobou disponující právní subjektivitou. To představuje řadu práv, ale také povinností. [7]

Ekonomické hledisko

U stavebního podniku je charakteristický princip samofinancování. [7]

2.2 Specifika stavebnictví

Na tomto místě bych ráda uvedla specifika stavebnictví oproti jiným technickým oborům, protože se domnívám, že správné pochopení odlišností stavebnictví od ostatních oborů je pro tvoření a fungování firemní kultury podniku naprosto zásadní.

Znaky zakázkové výroby individuálního charakteru

Na rozdíl od průmyslové výroby, která má své výrobky určené pro široký okruh odběratelů, řeší stavební podnik většinou výrobu individuálního charakteru. Každá stavba bývá originálem, který často vyžaduje individuální postupy přímo na míru. Dodávky bývají směřovány odběrateli na základně předem zpracované stavební dokumentace. [7], [9]

Mobilita pracovního místa

Výrobní kapacity se ve stavebnictví přesouvají na místo zhotovení stavebního objektu. Zaměstnanci proto musejí za prací dojíždět. Toto specifikum přináší také vysoké náklady související s přemísťováním techniky. [7], [9]

Náročná organizace výrobního procesu

Ve stavební výrobě vystupuje řada subjektů jak na straně dodavatele tak na straně odběratele. Dodavatel díla zajišťuje dodávky nejen za pomoci svých pracovníků, ale také subdodavatelů. Objednavatelem může být investor, nebo investorská organizace. [7], [9]

Delší výrobní cyklus

Delší výrobní cyklus způsobuje větší rozpracovanost. Nároky na provozní kapitál jsou vyšší. Delší výrobní cyklus souvisí také s problémem využití pracovní síly, neboť většina prací se může provádět od jara do podzimu. Ve stavebnictví je důležité dodržování určitých technologických podmínek. [7], [9]

Plynulé využití výrobních kapacit

Určité práce na stavebním objektu mají relativně malý rozsah a na stejném místě se již neopakují. Stavební kapacity se musí přesouvat. Z tohoto důvodu je důležité neustále

získávat nové zakázky, aby docházelo k plynulému přechodu pracovníků z jednoho staveniště na druhé. [7], [9]

2.3 Podnikové vedení a řízení

V odborné literatuře dochází k nejasnostem mezi pojmem vedení a řízení. Často bývají tyto termíny zahrnuty pod jednotným pojmem „management.“ Proto se domnívám, že je důležité si tyto termíny nejprve jasně definovat a vymezit, aby nedocházelo k jejich záměně a nepřesné interpretaci.

2.3.1 Vedení (*Leadership*)

Vedení se zabývá základní strategií. Řeší prvořadě otázky: „Co chci dokázat?“ a „Kam chci dojít?“ [7]

2.3.2 Řízení (*Management*)

Řízení se zabývá taktikou a operativou. Řeší otázky druhého řádu: „Jak to udělat nejlépe?“, nebo „Jak nejrychleji a nejefektivněji dostanu to, co chci?“ [7]

2.4 Podniková identita

Pro správnou prezentaci a vnímání podniku se domnívám, že je primární definovat význam a úlohu podnikové identity.

2.4.1 Identita firmy

V soudobém společensko-ekonomickém prostředí považujeme za důležité, aby se podnik zajímal o to, jak je vnímán vlastními zaměstnanci, obchodními partnery, ale i okolím. Záměrem by mělo být vytvoření podniku, který je pozitivně vnímán jak vnitřními tak vnějšími subjekty. Úspěšný podnik je důvěryhodný, je na něj spolehnutí a není lhostejný k regionu, ve kterém působí. [13]

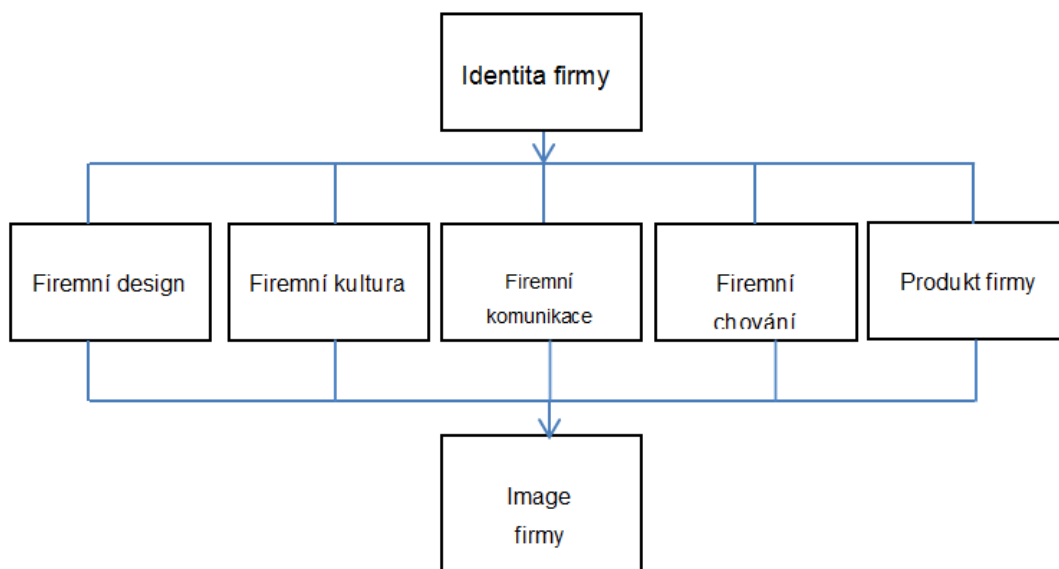
2.4.2 Identita podniku

Bývá též označována jako obraz nebo tvář podniku. Tuto identitu vnímají jak vnitřní, tak vnější subjekty. V podnikové identitě se koncentruje prakticky vše, co a jak podnik dělá. Zahrnuje tedy její poslání, uznávané hodnoty, strategie, vlastní produkci, jednání se zákazníky i zaměstnanci, styl řízení, svoji prezentaci navenek a také způsob

komunikace. Pro identitu podniku jsou důležité rysy jako: formování pozitivní firemní image, důvěryhodnost, serióznost, pozitivita, identifikace zaměstnanců s firmou nebo jednotné chování. [13]

2.4.3 Složky firemní identity

Jednotlivé složky firemní identity jsou pro přehlednost a pochopení souvislostí v náležitém kontextu definovány v následujícím schématu.



Obrázek 1: Schéma složek firemní identity¹

2.5 Firemní kultura

Přestože rámcově je pojem firemní kultura chápán různými autory obdobně, liší se především ve vymezování obsahu tohoto pojmu. Každý autor vnímá firemní kulturu svým způsobem. Pro lepší pochopení pojmu „Firemní kultura“ jsou v následující kapitole uvedeny různé definice.

2.5.1 Různé definice firemní kultury

„Firemní kultura je rámec sdílených základních názorů, které si pracovníci organizace osvojili při řešení svých problémů externí adaptace a interní integrace a které se

¹ 15. VEBER, Jaromír, 2003. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 624 s. ISBN 978-80-7261-2000, str. 630

osvědčily do té míry, že mohou být považovány za platný a použitelný vzor pro nové spolupracovníky pro chápání, přemýšlení a hodnocení jimi řešených podobných problémů“ -Edgar H. Schein²

„Firemní kultura je obecný rámec chováním sdílených hodnot a hodnot, které členové kolektivu mají společné“ Harold Koontz a Heinz Weihrich³

„Firemní kulturu definují sdílená přesvědčení, chování a názory týkající se firmy a toho, o co firma usiluje.“ -John A. Pearce a Richard B. Robinson⁴

„Firemní kulturu vytváří to, jak zaměstnanci organizační jednotky společně chápou a sdílejí její základní hodnoty“ Stephen P. Robbins⁵

„Firemní kultura je úroveň morálky, síle pocitu sounáležitosti a péči o dobré vzájemné vztahy lidí.“ Laurie J. Mullins⁶

„Firemní kulturu vytvářejí sdílené názory a uznávaná pravidla chování a z toho vyplývající vztahy v podnikové rodině.“ Leo Vodáček a Olga Vodáčková.⁷

„Firemní kultura je jednak souhrnem zvyklostí, symbolů, rituálů a ceremoniálů užívaných v organizaci, jednak souhrnem zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání a vystupování.“⁸

„Podnikovou kulturu tvoří zejména artefakty, perspektivy, hodnoty a domněnky, které jsou sdíleny členy organizace.“⁹

„Podnikovou kulturu lze chápat jako systém hodnot a norem účelového společenství podniku.“ E. Heinen¹⁰

² 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

³ 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

⁴ 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

⁵ 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

⁶ 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

⁷ 16. VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3, str. 257

⁸ 15. VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5, str. 630

⁹ 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných.“¹¹

2.5.2 Pojem firemní kultura

Firemní kulturu můžeme chápat jako tradiční způsoby chování, které si postupem času vypracoval určitý soubor lidí. Jde o jednání, které všichni podvědomě prosazují. Na hlubší úrovni souvisí firemní kultura s hodnotami, které určují to, co je důležité a správné. Myšlení a chování lidí v podniku se odráží v kultuře firmy. Kultura firmy je veličina, která nelze exaktně vyjádřit nebo kvantifikovat. Je také extrémně setrvačná a proto je velmi náročné ji měnit. Každá podniková kultura se skládá ze tří hierarchicky uspořádaných rovin na vnímatelné atributy, pravidla jednání a základní životní představy. [14]

Vnímatelné atributy jsou takové atributy, které jdou vnímat smysly, zejména zrakem, sluchem, popř. čichem. Působí jak na pracovníky, tak externí partnery. Typické vnímatelné atributy:

- Firemní logo, uspořádání recepce, vybavení jídelny, možnosti občerstvení, WC a podobně.
- Styl oblékání (např. barevné odlišení pracovních oděvů jednotlivých provozů), požadavky na oblečení manažerů, povinnost nosit jmenovky a podobně.
- Styl komunikace – oslovování, vybavení komunikační technikou, podoba kanceláří a podobně.
- Firemní rituály – oslavy výročí založení podniku, udělování vyznamenání a podobně. [13]

10 8. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2, str. 22

11 10. PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X, str. 19

Pravidla jednání jsou určité sociální normy a standardy jednání, zásady a pravidla. Pro vnějšího pozorovatele jsou jen částečně rozpoznatelná. Jsou vědomá a do jisté míry mohou být ovlivnitelná. Mohou vznikat jak spontánně, tak zcela záměrně. Tuto rovinu tvoří způsob tvorby strategie a cílů, informování zaměstnanců o dění v podniku, vymezení odpovědností a pravomocí, tvorba motivačních faktorů atd. Zažité hodnoty se projevují především ve vztazích:

- k zákazníkům
- k zaměstnancům
- ke konkurenci
- k riziku
- k podnikatelským zásadám [13]

Základní životní představy je rovina neviditelná pro vnějšího pozorovatele. Jsou spontánní a více či méně nevědomé. Tyto představy jsou u každého jiné. Jsou závislé na věku, zkušenostech, na vrozených vlastnostech a výchově. Můžeme rozlišovat dva přístupy ve firemní kultuře:

- **Firma má kulturu** – firma má vytvořené určité právní, organizační, ekonomické a sociální normy a předpisy. [13]
- **Firma je svébytnou kulturou** – firemní kultura nemá žádnou oporu v předpisech, ale u většiny pracovníků je zažita. V tomto případě je firemní kultura vytvářena manažerem, jeho přesvědčivostí, příkladem a silou argumentů. [13]

2.5.3 Vytváření kultury organizace

Podle Armstronga se hodnoty formují čtyřmi způsoby:

- Kulturu formují „vůdci“ v organizaci.
- Kulturu formují kritické případy, v nichž členové organizace nacházejí poučení.
- Kultura se vytváří na základě potřeby udržovat efektivní pracovní vztahy mezi členy organizace.
- Kulturu ovlivňuje prostředí organizace.[1]

2.5.4 Složky kultury

Podnikovou kulturu můžeme charakterizovat nejen z hlediska hodnot, norem a artefaktů, ale také podle stylu vedení nebo řízení.

- **Hodnoty**

Hodnoty souvisejí s tím, co považujeme za nejlepší pro organizaci. Čím pevněji jsou hodnoty zakořeněny, tím mají větší vliv na naše chování. Hodnoty nemusejí být zřetelně vysloveny. Management by měl posilovat samozřejmé a mlčky předpokládané hodnoty, které jsou hluboce zakotveny v kultuře organizace. Idealistické hodnoty, které se neodráží v chování manažerů, můžou mít nulový efekt. Hodnoty se mohou odrážet ve výkonu, schopnostech, konkurenceschopnosti, inovaci, kvalitě i týmové práci. [1]

Hodnoty se vyjadřují prostřednictvím norem a artefaktů.

- **Normy**

Normy jsou nepsané pravidla chování. Taková pravidla poskytují návod, jak se chovat. Tato pravidla určují, v co bude podnik věřit, co bude říkat, dělat i jak se bude oblékat. Normy nikdy nejsou v písemné podobě, předávají se ústní formou nebo chováním. V případě porušení norem následuje reakce lidí – tím lze vyvíjet velice mocný tlak na chování. [1]

- **Artefakty**

Jedná se o lidské výtvořky, které jsou viditelné nebo hmatatelné. Lidé je mohou slyšet, vidět i cítit. Zahrnují pracovní prostředí, architekturu budov, systém odměňování zaměstnanců a přijímání návštěv, způsob oslovení apod. [1]

2.5.5 Typy firemní kultury

Existuje mnoho způsobu, jak třídit firemní kulturu. Pro pochopení firemní kultury ve stavebním podniku mi jako nejvhodnější přijde třídění kultury na silovou, úlohovou, úkolovou a osobní kulturu.

- **Silová kultura** – Bývá nejčastěji viděna v malých podnicích, jejichž efektivita je postavena na důvěře. Vychází z ústředního zdroje moci a prostupuje celým podnikem. V takovém podniku najdeme málo pravidel a byrokracie. [5]

- **Úlohová kultura** – Tento typ kultury se často vyskytuje v oblasti financí, nákupu a výroby. Úlohová kultura je postavena na neotřesitelném postavení expertů. V takových podnicích panuje silná byrokracie a fungují podle racionálních principů. [5]
- **Úkolová kultura** – Úkolová kultura se nejčastěji vyskytuje v maticově uspořádaných podnicích. Bývá zaměřena na projekty. Snaží se využívat spojení vhodného kandidáta s vhodným zdrojem a využít sjednocovací tendenci. [5]
- **Osobní kultura** – Je taková kultura, pro kterou je středem zájmu každý jednotlivec v podniku. Každý zde má téměř úplnou samostatnost. Jde o skupinu lidí, kteří se ve vlastním zájmu rozhodli spojit a sdílet spolu prostory i vybavení. Příkladem jsou různá sdružení například architektů nebo lékařů. [5]

František Bělohlávek rozlišuje ve své knize „Organizační chování“ čtyři typy organizačních kultur dle Deala a Kennedyho. Toto členění jsem zvolila z důvodu, že se s podobnými kulturami ve stavebnictví často setkáváme.

- **Kultura frajerů**

Jedná se o svět individualisty, kteří jsou schopni podstupovat rizika, ale potřebují okamžitou zpětnou vazbu. Často se s nimi setkáváme právě ve stavebnictví

- **Kultura tvrdé práce**

Jde o práci s rychlou zpětnou vazbou. Pokud chcete uspět v takovém podniku, musíte být produktivní při nerizikových činnostech.

- **Kultura sázky na budoucnost**

Důsledky rozhodnutí se zde projevují po dlouhé době a bývají závažné.

- **Kultura postupu**

Je kultura bez zpětné vazby. Pracovníci se zde spíše než na výsledek soustředí na proces. Jedná se o kulturu směřující k byrokracii. [3]

2.5.6 Znaký silné firemní kultury

Silnou firemní kulturu považuji za základ úspěšného podniku, proto zde uvádím několik znaků, které jsou se silnou firemní kulturou spojovány.

- **Jasnost a zřetelnost**

Firemní kultura by měla jasně a zřetelně definovat, jaké jednání je po pracovnících požadováno. Každý ve firmě musí vědět, co je ještě akceptovatelné a co je zcela nepřijatelné. [12]

- **Rozšířenost**

Všichni zaměstnanci musí být nejen seznámeni se všemi prvky firemní kultury. Je důležité, aby se s nimi setkávali v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě. [12]

- **Zakotvenost**

Pokud chceme mluvit o silné firemní kultuře, pak je důležité, aby tvořila nedílnou součást každodenního jednání každého pracovníka. [12]

Silná kultura vytváří soulad mezi vnímáním a myšlením pracovníků. Usnadňuje komunikaci a redukuje konflikty uvnitř organizace. Urychluje rozhodování a usměrňuje chování lidí. V neposlední řadě silná firemní kultura zvyšuje soudržnost podniku a motivuje pracovníky. [12]

2.5.7 Metodika zkoumání firemní kultury

Domnívám se, že pro správné fungování firemní kultury je nezbytná její prvotní důkladná analýza za pomoci některé ze známých a využívaných metod, které uvádím dále.

2.5.7.1 Analýza podnikové kultury

Jde o všeobecnou metodu zkoumání podnikové kultury. Vzhledem k tomu, že každý podnik jsou velmi složité systémy, nelze je analyzovat jedním způsobem. Můžeme se setkat se členěním na: „objektivistický výzkum a individualisticky-subjektivní výzkum.“ První vychází z toho, že každý podnik má svou kulturu zejména ve formě artefaktů. Druhý je založen na analýze subjektivní interpretace poznatelných prvků firemní

kultury. Vzájemným působením těchto dvou analýz dochází k odhalení mechanismu chování podnikové kultury uvnitř společnosti. [12]

2.5.7.2 Audit podnikové kultury

Audit je zkoumání a hodnocení chování podniku. Jeho cílem je identifikace problémových okruhů, příležitostí a hrozeb. Závěrem auditu je předložení plánu pro zefektivnění procesů. Audit je třeba rozdělit podle toho, kdo ho provádí na externí a interní. [12]

2.5.7.3 Diagnostika podnikové kultury

Diagnostika je proces porozumění tomu, jak podnik funguje. Cílem je výstižně popsat fungování firemní kultury. Při diagnostice je důležité správně pozorovat, zvažovat, zjišťovat, ale také interpretovat všechny symptomy. Důležitá je taky objektivita a nezaujatost. [12]

2.5.8 Organizační chování a podnikatelské prostředí

Všechny organizace existují ve složitém a dynamickém prostředí. Toto prostředí zahrnuje politické, ekonomické, společenské a technologické síly. Tyto síly společně s právními, ekologickými a konkurenčními procesy tvoří většinu aspektů vnějšího prostředí. Na toto prostředí se můžeme dívat ze tří stran:

- Objektivní skutečnost – je jasná a měřitelná.
- Subjektivní skutečnost – je vnímána každým jednotlivcem různě.
- Prostor vytvářené – je vytvářeno samotnou organizací. [4]

2.5.9 Proč měnit firemní kulturu

Firemní kultura v podniku nebývá vždy vhodně nastavena. V této kapitole uvádím několik důvodů, kvůli kterým by bylo vhodné zamyslet se nad její změnou.

V každém podniku může nastat situace, kdy je potřeba změnit charakter obecně sdílených představ, přístupů a hodnot. Existují situace, v nichž je potřeba změny kultury firmy prospěšná. Mezi tyto okolnosti řadíme:

- Nesoulad mezi zažitou firemní kulturou a strategicky potřebnou firemní kulturou.

- Překonání charakteru zažitě firemní kultury změnou v ekonomické, sociálním nebo technickém okolí podniku.
- Změna velikosti podniku.
- Změna předmětu podnikání.
- Změna postavení podniku na trhu.
- Generační výměna ve vedení podniku. [10]

2.5.9.1 Žádoucí orientace změny

Existují tři základní orientace, které by změna kultury podniku měla sledovat: orientace na klíčové zájmy, orientace na inovace a orientace na výsledky a jejich kvalitu. [10]

- **Orientace na klíčové zájmy** – rozumíme jako posilování pozornosti zájmům zákazníků, vlastníků podniku a zaměstnanců. Ukazuje se, že péči o tyto skupiny lidí je potřeba věnovat větší úsilí než o prostou ziskovost podniku. [10]
- **Orientace na inovace** – v dnešním turbulentním prostředí je nezbytné neustále nabízet na trh něco nového nebo odlišného. Z dlouhodobého hlediska je výhodnější usilovat o inovaci spíše než o optimalizaci. [10]
- **Orientace na výsledky a jejich kvalitu** – podnik je závislý na efektech, kterých dosahuje více než na způsobech, jakými je efektu dosahováno. [10]

2.5.10 Proces změny firemní kultury

Podstatou změnou je přechod z výchozího k cílovému stavu. Výchozí stav je takový, který je potřeba změnit, neboť to vyžaduje budoucí prosperita podniku. Cílovým stavem je pak situace, kde představy, přístupy a hodnoty zaměstnanců jsou shodné s těmi, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity podniku. [10]

Etapy změny firemní kultury:

- Rozmrazování vžitě firemní kultury.
- Tříbení zájmů, postojů, vazeb, šancí a nebezpečí.
- Ovlivňování – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby odbourávalo vše nežádoucí a zároveň zachovalo a posílilo věci žádoucí.

- Sladování – utužování vazeb, které spojují žádoucí představy, přístupy a hodnoty.
- Rozvíjení – sledování stavu, péče o něj a provádění posunů a korekcí. [10]

Všechny tyto etapy je potřeba dodržovat. Zanedbání nebo přeskočení každé z těchto etap může znamenat neúspěch při změně firemní kultury. [10]

2.5.11 Nástroje změny

V případě, kdy nastolená firemní kultura nefunguje, je potřeba ji změnit. Tato kapitola uvádí nástroje, díky kterým je možné zavedenou kulturu měnit.

Nástroje, které máme při změně firemní kultury k dispozici, můžeme rozdělit na nástroje přímé a nepřímé.

- **Přímé nástroje** – dopad jejich použití lze poměrně spolehlivě sledovat. Rychlost, s jakou se dostávají výsledky, může být vyšší, ale nemusí být hodnotnější. Mezi přímé nástroje řadíme: vzdělávání, změny v organizační struktuře, personální změny, tvorbu pracovního prostředí, projekty změn kultury firmy, změny v užívané technice nebo technologiích, změny v řídicích procesech jako jsou plánování, kontrola, vytyčování cílů apod. [10]
- **Nepřímé nástroje** – počítají s tím, že jejich vliv se projevuje zprostředkovaně. Může zde nastat i časová prodleva. Jejich důsledné a systematické může přinášet silné efekty. Mezi nepřímé nástroje řadíme: vedení spolupracovníků, osobní příklad, šíření rituálů a historek, cílený rozvoj neformálních sítí, jiný způsob komunikace nebo například použité vnitropodnikových médií k podpoře nové kultury (časopisy, nástěnky, videa). [10]

2.5.12 Vlastností manažerů pro rozvoj firemní kultury

Aby mohla firma vytvářet zdravou firemní kulturu, je bezesporu zapotřebí dobrého manažera. Z tohoto důvodu zde uvádím několik vlastností, kterými by měl manažer disponovat:

- „*schopnost a ochota tvořit a rozvíjet IDEÁLY, CÍLE, HODNOTY*
- *schopnost a ochota šířit PŘEDSATAVY a nadchnout se pro ně*
- *schopnost a ochota vnímat a ovlivňovat ZÁJMY, POSTOJE, PŘÍSTUPY*

- *schopnost a ochota objasňovat a zprostředkovat SMYSL a VÝZNAM věcí*
- *schopnost a ochota UČIT SE a UČIT*
- *schopnost a ochota BÝT OSOBNÍ, jít se svou kůží na trh.*¹²

2.5.13 Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy

Neexistuje taková firemní kultura, která by vyhovovala každému. To je jeden z důvodů, proč se při výběru zaměstnání řídí uchazeči firemní kulturou. Zaměstnanec si vybírá podnik s firemní kulturou, která mu vyhovuje. Stejně tak zaměstnavatel chce, aby budoucí zaměstnanec do této kultury zapadal. Řídí ve vztahu ke svým zaměstnancům, konkurentům, dodavatelům a zákazníkům. [23]

2.5.14 Etický kodex

Etický kodex považuji za podstatný prostředek kultury nejen ve stavebním, ale každém podniku. Proto je důležité vysvětlit, co etický kodex je.

Jedná se o prostředek firemní kultury, který podnik vytváří pro své zaměstnance. Jde o definovaná pravidla, kterými se firma řídí ve vztahu ke svým zaměstnancům, konkurentům, dodavatelům a zákazníkům. Etický kodex zajišťuje, aby každodenní jednání zaměstnanců odpovídalo stanoveným zásadám, a usnadňuje rozhodování především v nestandardních situacích. [23]

2.5.15 Kultura manažerské práce

Za neoddělitelnou součást firemní kultury považuji také kulturu manažerské práce, neboť právě manažer ovlivňuje podnikové prostředí.

K tomu, aby byl manažer a jeho tým úspěšný, je zapotřebí mnoha faktorů. Velmi důležité je to, v jakém prostředí pracují, co je spojuje a jaké hodnoty a cíle sdílejí. Manažeři svým chováním ovlivňují atmosféru na pracovišti. Tyto vlivy na podmínky práce, myšlení a jednání spolupracovníků, ale také vzájemné vztahy bývají označovány jako kultura manažerské práce. [15]

¹² 10. PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X, str. 106

2.6 Vliv soužití více generací na firemní kulturu

Firemní kultura je tvořena pracovníky jednotlivých podniků. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jiný, tak stejně různorodě přistupuje ke své práci. Literatura nejen pracovníky, ale také lidi rozděluje různě. Jednou z možností je rozdělení na jednotlivé generace. V této části práce jsou popsány generace současných zaměstnanců a také generace, která v současné době studuje a brzy bude součástí pracovního trhu. Domnívám se, že se jedná především v poslední době o velmi významný aspekt s mimořádným vlivem na fungování celého podniku, který není vždy dostatečně zohledňován při řízení a vedení podniku.

2.6.1 Sedm žijících generací

Generace je skupina populace, která se narodila v určitém časovém rozmezí vymezeném významnými událostmi. Jedná se o skupinu lidí, která sdílí jeden historický čas a prostor. Podle Marka McCrindle a Emily Wolfinger lze určit sedm žijících generací. Jedná se o generaci hrdinů, generaci budovatelů, Babyboomers, generace X, generace Y, generace Z a generace alfa. Ekonomicky aktivní jsou Babyboomers, generace X a generace Y - ta nedávno vstoupila na trh práce. [6]

Na úvod je potřeba říci, že každá odborná literatura uvádí pro jednotlivé generace odlišnou dobu narození. Pro přehlednost je proto uvedena následující tabulka s roky narození, které bývají nejčastěji uváděny v literatuře.

Název generace	Narození v letech
Generace baby boomers	1946 - 1964
Generace X	1965 - 1985
Generace Y	1986 – 1995
Generace Z	Po roce 1995

Tabulka 1: Nejčastěji uváděné časové rozlišení generací

Generace Babyboomers, X, Y a Z				
	Babyboomers 1950–1965	Generace X 1965–1980	Generace Y 1980–2005	Generace Z 2005–2015
	žijeme pro práci	pracujeme, abychom žili	propojujeme práci a život	oddělujeme práci a život
Hodnoty	zdraví, idealismus, kreativita	nezávislost, individualismus, hledání smyslu	síťování, týmová práce, optimismus	volný čas, sociální kontakty, svoboda
Znaky	orientace na kariéru, práce ve středu zájmu	pragmatický, samostatný, kvalita života, čas je více než peníze	žijeme tu a teď, 24 hodin online, práce je zábava	oddělení práce a života, zkoušení nových cest
Komunikační nástroje	dopis, telefon	e-mail, mobil	společenské sítě	digitální technologie
Práce	strukturovaná, orientace na vztahy	orientace na výsledky, moc a zodpovědnost	nezájem o manažerské pozice, místři multitaskingu, flexibilita, samostatnost	v této chvíli neznámá
Motivace	osobní růst, pocit užitečnosti	svoboda při vytváření práce, vlastní rozvoj, vyvážení života a práce	seberealizace, síťování s lidmi stejné vlnové délky	v této chvíli neznámá

Tabulka 2: Další možnosti časového rozlišení generací¹³

2.6.2 Generace Babyboomers

Tato generace je narozena koncem druhé světové války. Ten ji také výrazně formuje. Ekonomickou krizi střídá éra obnovy zničených zemí a doba vysoké zaměstnanosti. Generace budovatelů díky této prosperitě rychle zareagovala a v krátkém čase porodila novou generaci, pojmenovanou Babyboomers - kvůli jejímu počtu. Uvádí se, že tato generace prosadila více svobody do běžného života. V Československu však sílil vliv Komunistické strany Československa. Docházelo k centrálnímu řízení ekonomiky Sovětským svazem a byla zavedena první pětiletka. Tyto skutečnosti přinesly velkou vlnu emigrace, početně zastoupena inteligencí. Ta byla totiž v zemi perzekuována. V současnosti generace Babyboomers stále představuje skupinu pracující populace. V podnicích mají zástupci této skupiny vybudované často vrcholové posty. Jejich metody však mohou být zastaralé. [6]

2.6.3 Generace X

Generace X bývá často popisována jako nezávislí individualisté s ambiciózními cíli. Ve srovnání s ostatními je generace X více různorodá ve všech oblastech. Dětství této

¹³ ZELENÝ, Milan. Téma na listopad: *Prostředí, podniková kultura a generace Y. MM spektrum* [online], 2016(11) [cit. 2017-01-04].

generace ovlivňovaly počátky televize a postupně také prvních počítačů. Tato doba je v Československu opět spjata s vlnou emigrace.

V současné době je generace X ekonomicky nejaktivnější generací. [6]

2.6.4 Generace Y

Generace Y jsou děti generace Babyboomers a generace X, narozené do relativně klidného prostředí. Od dětství jim bylo vštěpováno, že dosáhnou naprosto všeho, na co si jen vzpomenou. Důležitým faktem je, že během jejich dětství nedošlo k žádným tragickým událostem. V České republice došlo ke zrodu demokracie. Toto mírové období narušil až teroristický útok 11. září 2001, který nastolil ve společnosti atmosféru neustálého ohrožení. Uvádí se, že by charakteristika této generace byla odlišná, kdyby k 11. září nedošlo. [6]

2.6.4.1 Charakteristika generace Y

Pro stavební podniky je důležité zaměřit se především na generaci Y. Ta je už nyní součástí pracovního trhu, ale brzy bude tato generace tvořit největší zastoupení. Proto považují za důležité se generaci Y v následujících kapitolách více věnovat.

Pro tuto generaci je typický neustálý přístup ke všem druhům médií a technologií. S tím je spojená vysoká informovanost o aktuálním dění ve společnosti. Díky množství informací dokáže generace Y přijímat tragické zprávy mnohem klidněji než generaci starší, zároveň je však velmi kritická vůči veřejným osobám. Nejsilnějším znakem je určitě přístup k internetu. Díky sociálním sítím mohou být nyní neustále v kontaktu. Etnické a jazykové rozdíly ztrácejí na důležitosti. V současné době je tato generace nejvzdělanější a právě teď vstupuje na trh práce. Jde o generaci, která je sebevědomá a soustředěná, má sklony k netrpělivosti a sebestřednosti. Jsou posedlí vlastní zkušeností a jsou intelektuální vyspělí. Zároveň však neuznávají tradice a podvědomě cítí, že si svět musí vybudovat sami. [6]

2.6.4.2 Generace Y v podniku

Tato generaci přináší do podniků mnoho nových myšlenkových přístupů. Je mnohem flexibilnější než všechny předchozí. Upřednostňuje volnou pracovní dobu a možnost pracovat mimo kancelář. Nedělá jí problém přizpůsobit se svému zaměstnavateli, ale to stejné očekává od něj. Klade důraz na work-life balance = vyvážení pracovního

a soukromého života. Hlavním kritériem při výběru zaměstnání už není finanční odměna, ale zajímavost práce a možnost rozvoje. Chtějí se seberealizovat a snaží se vyhnout rutinní práci. Mají rádi výzvy. [6]

2.6.4.3 Pracovní charakteristika generace Y

Současní manažeři jsou převážně příslušníci starších generací a je potřeba počítat s velkými změnami v chodu organizace, až se na tyto pozice dostanou zástupci generace Y. Existují specifické charakteristiky generace Y, se kterými musí zaměstnavatel počítat. Můžeme je rozdělit na aktiva a pasiva. [6]

Aktiva

- Zaměření na cíl
- Pozitivní přístup
- Výborná práce s technologiemi
- Schopnost spolupráce
- Multikulturní povědomí

Pasiva

- Nechuť k podřadné práci
- Malá schopnost jednat s obtížnými lidmi
- Nedostatek zkušeností
- Sebevědomí neodpovídající schopnostem
- Netrpělivost [6]

2.6.4.4 Nástup generace Y na trh práce

Vývoj pracovního trhu posledních let je charakterizován nástupem generace Y. Tato generace se od předchozí generace odlišuje především vyváženým přístupem k osobnímu a pracovnímu životu. Tato skutečnost klade nové nároky na zaměstnavatele. Ti nyní musejí přepracovat zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, aby se přizpůsobili novým požadavkům. Generace Y upřednostňuje vzdělávání, prostředí umožňující otevřenou komunikaci a moderní technické vybavení. Zároveň je pro ni důležitá smysluplnost práce a příslušnost k sociální komunitě. [26]

2.6.5 Generace Z

Generace Z bývá považována za zatím nejroztříštěnější a nejrozmanitější generaci. Jsou to lidé narozeni po roce 1994. Tato generace je ovlivněna válkami, finanční krizí, rozpadem rodiny a v podstatě kompletní ztrátou jistot. Proto se často obrací sama k sobě a stává se velmi individuální. Jako prioritu vidí vzdělávání a osobní rozvoj. Generace zdělila nechuť k sexismu, k rasismu a k nacionalismu. Od předešlých generací se liší přístupem ke vzdělání a k financím. Generace Z vyrostla v době, kdy je internet samozřejmostí. Někdy bývá označována také jako „digitální domorodci“. Zástupci této generace žijí online a v rychlém tempu, všechno chtějí nejlépe hned. [17], [20]

2.6 Motivace

Motivace je jednou z nejdůležitějších otázek firemní kultury. Proto pokládám za podstatné se této otázce věnovat.

Jedním z problémů, který musí manažeři řešit je malá motivace pracovníků. Samotná motivace však řeší několik problémů:

- Jak projevit v zaměstnanci zájem o prospěch firmy
- jak udržet pracovní úsilí
- jak přimět pracovníky aby vydrželi ve firmě i v nepříznivém období
- kde a jakým způsobem získat schopné odborníky[2]

O definici motivace se vedou již řady let nekonečné debaty. V nejširším smyslu zahrnuje motivace úsilí a individuální vytrvalost. Nejjednodušeji můžeme tedy motivaci popsat jako vůli k výkonu. Motivovaní lidé dosahují dobrých výsledků a vyzařuje z nich energie a nadšení. Takový lidé disponují větší ochotou přizpůsobovat se organizačním změnám než nemotivovaní jedinci, pro které sebemenší změna může znamenat nepřekonatelný problém.[4]

Je zřejmé, že jednou z nejdůležitějších povinností manažera je správně a cíleně motivovat své zaměstnance, protože tak mají větší šanci dosáhnout svých organizačních cílů. [4]

2.6.1. Teorie očekávání

Tato teorie se rozvíjí již od 30. let minulého století. Teorie očekávání říká, že lidé se chovají podle svého vědomého očekávání, že určité chování povede k žádoucím cílům. [4]

Tuto teorii následně rozvinul americký psycholog Vroom v teorii motivace. Přišel s poznatkem, že motivace k určitému chování je podmíněna očekáváním, že toto chování povede k výsledku, ale zároveň je znásobena vlastní preferencí. Ian Brooks tuto teorii uvádí na příkladu zaměstnance, který prostřednictvím přesčasů a svědomité práce očekává povýšení, které pro něj má vysokou hodnotu, pak můžeme očekávat, že se tento zaměstnanec bude tímto způsobem chovat. Rovnice této teorie vypadá následovně:

Motivace (M) = Očekávání (E) x Valence neboli preference (V)

Lockova teorie motivace má určité shodné rysy s teorií očekávání. Podle této teorie jsou motivace a výkon vysoké, jestliže jsou zaměstnancům stanoveny jasné a specifické cíle, které jsou náročné, ale akceptovatelné a výkon podléhá zpětné vazbě. [4]

2.6.1.1. Porterův a Lawlerův model očekávání

Tento model rozvinul základní model očekávání o další realistické proměnné a zdůrazňuje určité potencionální manažerské důsledky. Řeší především povahu vztahu mezi uspokojeným zaměstnancem a jeho výkonem. Parter a Lawler uvádí, že výkon není pouze výsledkem úsilí, ale také schopností jednotlivce vnímat svoji roli. [4]

Výkony vedou ke dvěma typům odměn: vnitřní a vnější. Vnitřní odměna je nehmataelná a zahrnuje pocit dosažení výsledku nebo pokroku. Vnější odměna je hmatatelná a zahrnuje především mzdu a pracovní podmínky. Lawler zastává názor, že vnitřní odměna má na motivaci větší vliv než odměna vnitřní. [4]

Teorie očekávání je velmi složitá, je velice důležité uvědomit si individualitu člověka. Jednotlivci se například liší ve vnímání spravedlivosti, v hodnotách, ale i potřebách. Výzkum potvrzuje, že lidé potřebují věřit, že jejich úsilí povede k lepšímu výkonu a odměně. [4]

2.6.1.2 Maslowa teorie hierarchie potřeb

Tato teorie uvádí, že lidé chtějí stále více a to, co chtějí, závisí na tom, co mají. Lidské potřeby řadí do několika úrovní. Tato hierarchie pracuje nejčastěji s pěti hlavními úrovněmi: [5]

- **Fyzické potřeby**

Mezi fyzické potřeby patří zejména potřeba dýchání, vody, jídla, spánku, rozmnožování a jiné.

- **Potřeba jistoty**

Mezi potřeby jistoty řadíme zajištění a ochranu před nebezpečím a nedostatkem.

- **Potřeba lásky**

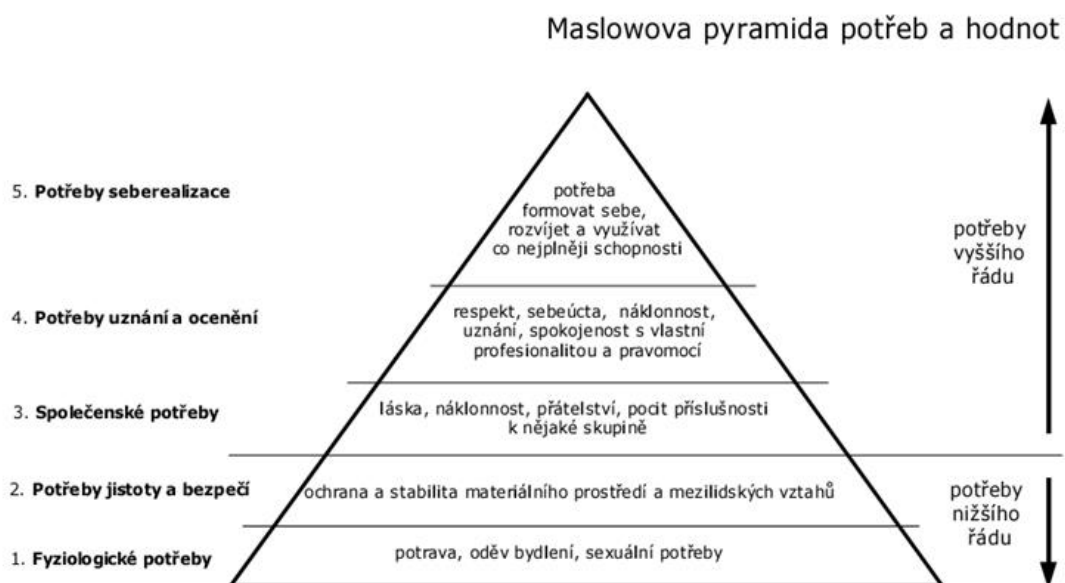
Potřeba příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství.

- **Potřeba vážnosti**

Tato potřeba zahrnuje především úctu k sobě samému. Touhu po důvěře, moci, svobodě a úspěchu.

- **Potřeba seberealizace**

Jedná se o potřebu rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince. Nemusí se jednat vždy o tvůrčí úkoly, potřeba seberealizaci je vždy individuální. [5]



Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb¹⁴

Stabilní osobnosti uspokojují své potřeby směrem zdola vzhůru. Až v případě, že má člověk uspokojeny své základní fyziologické potřeby, pak může uspokojovat potřeby výše [11]

2.6.2 Vnitřní a vnější odměny

Vnitřní a vnější motivační faktory detailně zkoumá Herzbergova teorie dvou faktorů. Tato teorie tvrdí, že hygienické faktory nemusí vést k uspokojení, jestliže je jednatel vnímá jako neadekvátní nebo neodpovídající. Zároveň také říká, že pokud jednatel přijímá hygienické faktory jako adekvátní, nedochází k výrazné motivaci. [2], [4]

Hygienické faktory zahrnují plat a jiné odměny, jistot zaměstnání a pracovní podmínky.

¹⁴ EMOCE A MOTIVACE [online]. [cit. 2016-24-11]. Dostupné z:
<http://zapisy.blogspot.fr/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>

Hygienické související faktory	Motivátory - faktory spokojenosti
Vnější odměny	Vnitřní odměny
Politika a způsob řízení firmy	Pocit dosažení výsledků
Supervize/vztahy s nadřízenými	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samostatná
Odměna: plat, mzda	Zodpovědnost
Vztahy s kolegy a podřízenými	Služební postup
Status/povýšení	Osobní růst
Jistota zaměstnání	

Tabulka 3: Herzbergovy zdroje uspokojení neuspokojení¹⁵

¹⁵ 4. BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Brno: Computer Press, 2003. Praxe manažera. ISBN 80-7226-763-9.

3 EMPIRICKÁ ČÁST

Pojem firemní kultura se konečně vryl do našeho podvědomí. Definovat ji dokáže prakticky každý zaměstnanec ve vyšších úrovních řízení. O tom, že se jedná o velmi podstatný prvek v chodu prosperující společnosti dnes nikdo nepochybuje. Přesto však může nastat problém, se kterým se budou manažeři nuceni vyrovnat. **Situaci nejen na stavebním trhu, ale obecně v každém podniku může ovlivňovat příliv nových absolventů – zástupců generace Y a Z.** Generace Y už nyní tvoří část pracovního trhu, ale u většiny mnou oslovených podniků je to zatím pouze menší část zaměstnanců. Tato generace přináší mnohá specifika a od předešlé generace se podstatně liší. To bude mít pravděpodobně také vliv na zavedené postupy v oblasti řízení lidských zdrojů, neboť současní manažeři se budou muset přizpůsobovat novým požadavkům.

Zažité prvky firemní kultury jako jsou hrdinové, rituály a hodnoty mohou být pro novou nastupující generaci zaměstnanců zcela nepochopitelné. Odlišné představy, hodnoty a postoje mohou znamenat pro firemní management různé problémy spojené například s motivací těchto zaměstnanců.

Situace ve stavebnictví se za poslední roky změnila. Ekonomika je silná a přináší více zakázek. Proto je velmi důležité udržovat si své zaměstnance a zároveň získat a začlenit nové pracovní síly.

3.1. Zvolená metodologie

Výzkum diplomové práce se skládá ze dvou částí: anonymního dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.

3.1.1 Dotazníkový průzkum

Na základě poznatků z teoretické byly sestaveny dva dotazníky. Dotazníky byly vytvořeny pomocí internetové stránky www.surveymonkey.com. První skupinu respondentů tvoří zaměstnanci a zaměstnavatelé stavebních podniků. Druhý dotazník je spíše doplňkový a slouží ke komplexnímu zmapování vnímání firemní kultury napříč generacemi.

Oslovení stavebních podniků probíhalo nejprve telefonicky a následně pomocí

e-mailové korespondence. Na internetových stránkách www.firmy.cz byly nalezeny podniky, jejichž hlavní činností je stavební výroba. Některé z nich byly předem kontaktovány telefonicky. Následně byl do těchto firem rozeslán dotazník konkrétním vytypovaným zaměstnancům na různých pozicích. Cílovou skupinu tvořili manažeři a techničtí pracovníci. Dotazníkový průzkum nebyl veden mezi manuálními pracovníky. Tímto způsobem bylo osloveno patnáct podniků a získáno osmdesát vyplněných dotazníků. Návratnost u podniků, které byly předem kontaktovány, byla 65 %. Z důvodu vyšší vypovídající hodnoty bylo následně kontaktováno pomocí e-mailu dalších zhruba sto dvacet stavebních firem a získáno dalších čtyřicet dotazníků. V tomto případě byla dle předpokladů návratnost několikanásobně menší (33,3 %).

Celkový počet vyplněných dotazníků je tedy sto dvacet.

Dotazníky se skládaly z několika typů otázek. Jednu skupinu tvořily **uzavřené otázky**, kde respondenti vybírali svoji odpověď z uvedených možností. Druhou spinu tvořily **škálové otázky**, kde respondent vybíral na hodnotící škále od jedné do sedmi, kde 1 = absolutně nesouhlasím a 7 = absolutně souhlasím. Poslední skupiny tvořily otázky, kde respondent **seřazoval možnosti dle důležitosti** od nejdůležitější, po nejméně důležitou.

Dotazník se skládal celkem z dvaceti pěti otázek. Jedna z otázek však obsahovala dalších deset podotázek. **Respondenti tedy celkově zodpověděli třicet pět otázek.** První část je zaměřená na vnímání prostředí podniku. Druhá část otázek řeší, jaké by mohly být možné příčiny opuštění zaměstnání. Třetí část dotazníku se zaměřila na vnímání firemní kultury a na priority respondentů. Ve čtvrté části jsou respondenti dotazováni na to, jak vnímají nástup nové generace na trh práce. Poslední pátá část zjišťovala osobní údaje respondenta.

Druhý dotazník sloužil pouze jako doplnění výzkumu a jeho hlavním účelem bylo zjistit největší rozdíly mezi současnými a budoucími zaměstnanci. Tento dotazník se skládal z dvaceti šesti otázek přímo souvisejících s firemní kulturou a sedmi doplňujících otázek ohledně věku a vzdělání. Cílovou skupinou byli studenti stavebních oborů. Dotazník vyplňovali studenti z Vysokého učení technického v Brně, Českého učení technického v Praze, Vysoké školy technické a ekonomické v Českých Budějovicích a Vysoké školy báňské – Technické univerzity Ostrava. **Do doplňujícího dotazníkového setření se zapojilo dvě stě šedesát pět studentů.**

Do vyhodnocení výzkumu byly následně použity pouze ty otázky, které ukazovaly na největší rozdíly mezi zkoumanou skupinou studentů a skupinou zaměstnanců.

3.1.2 Řízené rozhovory

Druhá část výzkumné části se opírá o řízené rozhovory. Rozhovory byly vedeny se zaměstnanci i zaměstnavateli na různých pozicích. Řízený rozhovor poskytl pan **Ing. Jiří Kaláb**, za stavební firmu **Kaláb s.r.o.**, pan **Ing. Jiří Melcher** za stavební firmu **InvestMelcher**, pan **Bc. David Melchr** za stavební firmu **InvestMelcher s.r.o.**, paní **Ing. M.S.**, pan **Mykhailo Hladyuk** za stavební firmu **Atas s.r.o.** a paní **Ilona Tandlerová** ze stavební firmy **GEMO OLOMOUC spol. s r.o.**

Stavební podniky:

InvestMelcher s.r.o.	Ing. Jiří Melcher Bc. David Melcher
GEMO OLOMOUC spol. s r.o	Ilona Tandlerová
Atas spol. s.r.o.	Mykhailo Hladyuk
Kaláb stavební firma spol. s.r.o.	Ing. Jiří Kaláb

3.1.3 Charakteristika jednotlivých stavebních podniků:

InvestMelcher s.r.o.



Název společnosti: InvestMelcher s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Jednatel: Ing. Jiří Melcher

Sídlo společnosti: Roosveltova 9, Brno, 602 00

Webová stránka: <http://investmelcher.webnode.cz/>

Firma InvestMelcher s.r.o. je stavební firma zabývající se realizací veškerých pozemních staveb, ať již výstavbou rodinných domů, bytových domů, skladových hal, ale i rekonstrukcemi. Velkou předností firmy jsou kompletní služby zákazníkům. Firma realizuje představy a přání investora od původní myšlenky přes projekční práce a inženýring až po samotnou realizaci a zlegalizování díla.

Atas s.r.o.

Název společnosti: Atas spol. s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Jednatel: Mykhailo Hladyuk

Sídlo společnosti: Hrubého 558/14, 612 00 Brno-Královo Pole

Firma Atas s.r.o. působí na trhu již 20 let a má 30 zaměstnanců. Firma se zabývá kompletní činností a provádí jak stavby, tak rekonstrukce, monolity, tesařské práce a sádrokartony.

GEMO OLOMOUC spol. s.r.o



Název společnosti: GEMO OLOMOUC spol. s.r.o

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Jednatel: Ing. Jaromír Uhýrek

Sídlo společnosti: Dlouhá 562/22, 772 35 Olomouc

Webová stránka: <http://www.gemo.cz/>

GEMO OLOMOUC spol. s r.o. - realizuje kompletní výstavbu na klíč v oboru pozemního stavitelství, a to jak novostavby, tak rekonstrukce. Hlavní předmět činnosti

tvoří provádění staveb občanských, průmyslových a bytových, včetně zajištění infrastruktury. Dále se zaměřuje na projektovou a inženýrskou činnost. V r. 2013 přešla společnost na holdingové uspořádání, mj. byla založena i nová společnost GEMO DEVELOPMENT, spol. s r.o., člen koncernu GEMO, zabývající se výlučně developerskou činností. V současnosti má firma cca 500 zaměstnanců.

KALÁB – stavební firma, spol. s.r.o



Název společnosti: KALÁB – stavební firma, spol. S.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Jednatelé: Ing. Jiří Kaláb, Mgr. Ing. Tomáš Kaláb

Sídlo společnosti: Vídeňská 15, Brno 639 00

Webová stránka: <http://www.kalab.cz/cs/>

Stavební firma Kaláb s.r.o. je rodinná firma, která vznikla v roce 1993 a má za sebou více než 500 malých i velkých staveb. Zakládá si na tom, aby zákazníci i dodavatelé měli ze spolupráce dlouhodobě dobrý pocit. Kromě kvalitního konečného výrobku proto nabízejí i korektní vztah v průběhu jeho pořizování. Firma realizuje dodávky pozemních staveb, rekonstrukce a opravy budov a vlastní developerské projekty. Garantuje realizaci zakázky ve špičkové kvalitě, v dohodnutých termínech a cenách. Dodržuje technologické předpisy a kázeň. Působí a je známá svými realizacemi především na Jižní Moravě.

Cíl práce

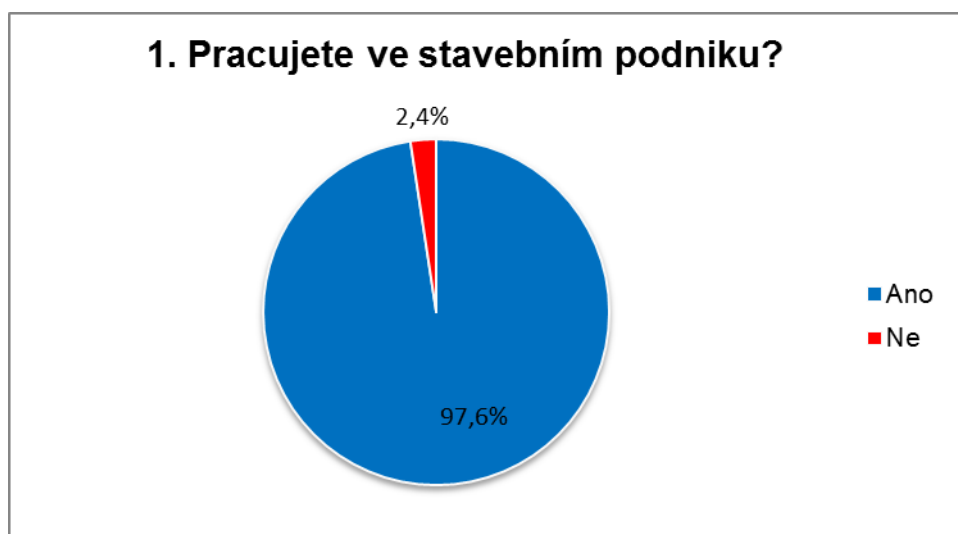
Cílem práce je analyzovat současnou situaci ve stavebním podniku z pohledu firemní kultury. Zjistit, jak důležité je pro zaměstnance prostředí, ve kterém pracují, jak hodnotí komunikaci v podniku a jaké by mohly být příčiny jejich případného opuštění zaměstnání. Na základě těchto informací následně stanovit doporučení.

Jedním z dílčích cílů práce je zjistit, zda stavební podniky vnímají rozdíly mezi mladšími a staršími zaměstnanci. Na základě poznatků z řízených rozhovorů a teoretických informací stanovit možná doporučení pro lepší symbiózu mezi generacemi.

Práce nese název Otázky firemní kultury ve stavebním podniku. Cílem této práce je zjistit, které otázky z pohledu firemní kultury jsou v současné době nejdůležitější, a poté na tyto otázky najít odpověď.

3.2 Vyhodnocení dotazníkového průzkumu ve stavebních firmách:

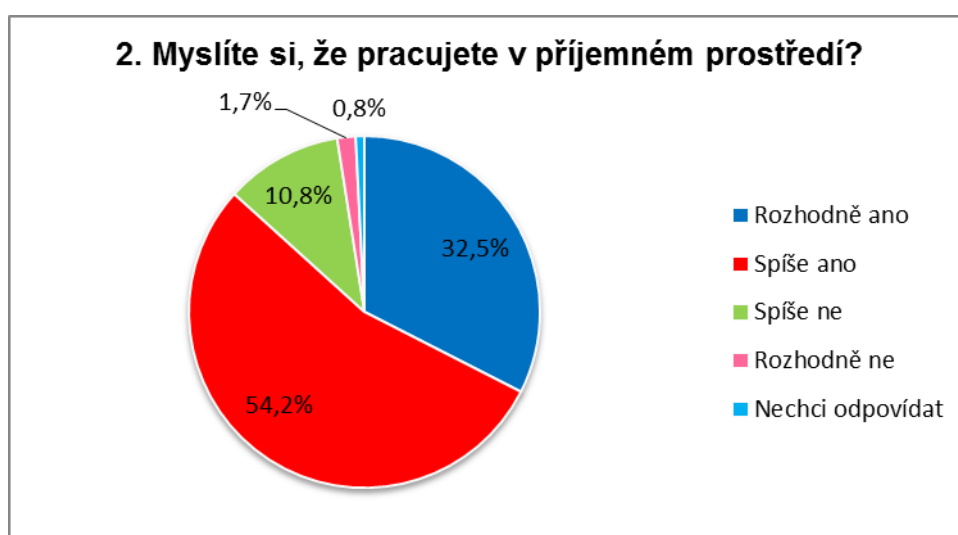
Otázka 1: Pracujete ve stavebním podniku?



Obrázek 3: Graf č. 1: Otázka 1

První otázka se týkala toho, zda respondent pracuje ve stavebnictví. Tři dotazníky, ve kterých byla označena odpověď „ne“ jsem eliminovala a v dalších částech dotazníku jsem je nebrala v úvahu.

Otázka 2: Myslíte si, že pracujete v příjemném prostředí?



Obrázek 4: Graf č. 2: Otázka 2

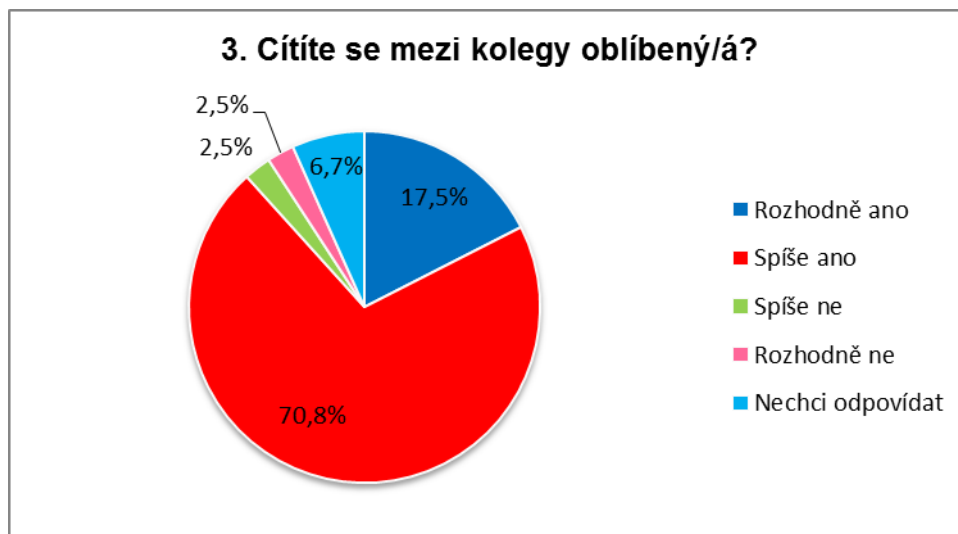
Nejvíce odpovědí získala odpověď „Spíše ano“ kterou označila více než polovina respondentů. Na druhém místě v počtu označení se umístila odpověď „Rozhodně ano“. 12,5 % dotazovaných hodnotí pracovní prostředí spíše negativně.

Obecně lze tedy říci, že většina pracovníků se domnívá, že pracuje v příjemném prostředí. Toto většinové přesvědčení může pramenit z několika skutečností. Jednou z možných příčin může být právě silná firemní kultura podniků, které jsem zkoumala. Personalisté a manažeři si vážící svých zaměstnanců a je pro ně důležité vytvářet příjemné prostředí. Druhou možností může být právě vyšší poptávka na trhu práce, která může zapříčinit fluktuaci zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni v prostředí, ve kterém pracují.

12,5 % pracovníků zapojených do tohoto průzkumu se cítí ve své práci spíše nepříjemně. Cítit se příjemně v prostředí, ve kterém pracujeme je ovšem jedna ze základních potřeb každého zaměstnance. Pracovník, který se ve své práci necítí komfortně, není schopný odvádět takové výsledky, jako kdyby byla tato potřeba uspokojena. **Cílem podniku by mělo být vytvořit takové prostředí, které bude zaměstnance uspokojovat a motivovat.**

V otázce pracovního prostředí dochází k rozdílům mezi generacemi. Generace starších zaměstnanců, zástupců generace Baby boomers a Generace X jsou považovány za více samostatné, mají rádi soukromí a na svoji práci často potřebují klid. Generace Y naopak vyhledává prostředí umožňující komunikaci a ráda spolupracuje. To vedlo mnohé zaměstnavatele k vytvoření tzv. „open space“, tedy otevřených kanceláří pro více pracovníků. Takové kanceláře mají zaměstnance motivovat k větším výkonům. **Toto prostředí však pravděpodobně nebude vyhovující pro nastupující generaci Z, která je považována za velmi individuální.**

Otázka 3: Cítíte se mezi kolegy oblíbený/á?

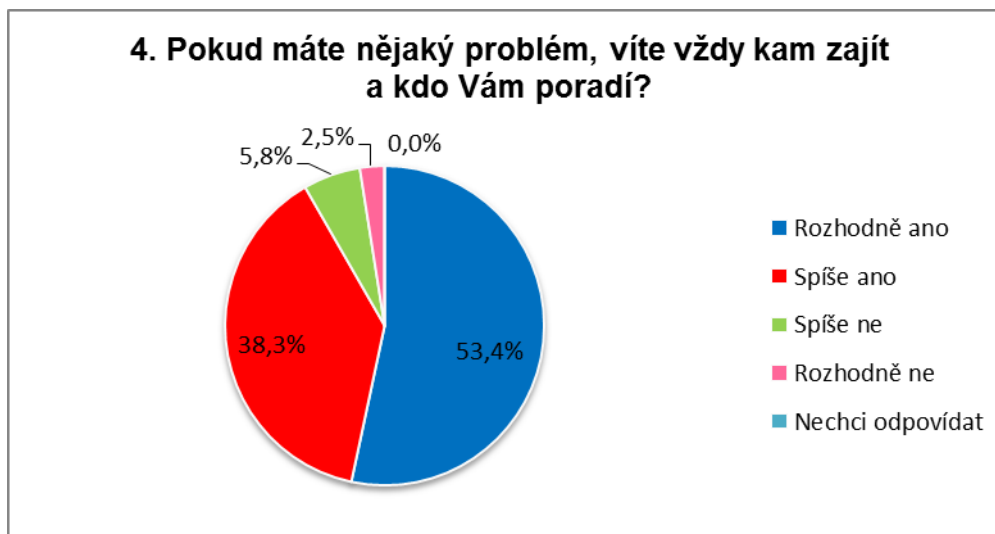


Obrázek 5: Graf č. 3: Otázka 3

Největší zastoupení bylo opět u odpovědi „Spíše ano“, kterou označilo 70,5 % respondentů. 17,5 % dokonce označilo odpověď „Rozhodně ano“. Odpovědi „Spíše ne“ a „Rozhodně ne“ získaly dohromady 5 % a 6,7 % dotazovaných se k této otázce nechtělo vyjádřit.

Cítit se mezi kolegy oblíbený je důležitým motivačním faktorem většiny zaměstnanců. Tuto myšlenku dále potvrzují další výsledky dotazníkového šetření, neboť se ukázalo, že práce v příjemném kolektivu a přátelském prostředí je pro pracovníky druhým největším motivačním faktorem, hned po penězích. Úkolem managementu je proto **utuzovat vztahy mezi zaměstnanci a vytvářet příjemné prostředí.**

Otázka 4: Pokud máte nějaký problém, víte vždy kam zajít a kdo Vám poradí?

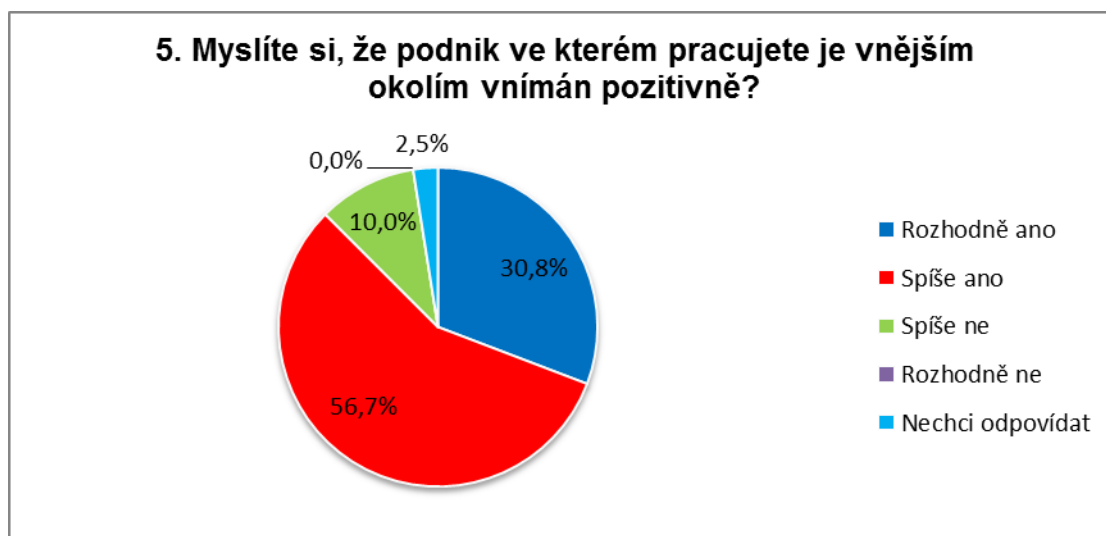


Obrázek 6: Graf č. 4: Otázka 4

Nejčastěji byla označena možnost „Rozhodně ano“, kterou uvedlo 53,3 % respondentů. Na druhém místě se umístila možnost „Spíše ano“ s 38,3 %. Pouze deset ze sto dvaceti dotázaných uvedlo, že neví, kam by s případným problémem měli zajít a kdo by jim poradil.

Tento výsledek opět vyplývá pro stavebnictví velmi pozitivně. Většina mnou oslovených stavebních podniků již mají vypracované vnitřní směrnice, které pracovníkům radí, kam v případě pracovního problému zajít a jak postupovat. **Pro zlepšení firemní kultury bych doporučila udržovat tento vztah nejen na pracovní, ale i osobní rovině.** Management by měl vyslechnout každého zaměstnance nejen s pracovními, ale i osobními problémy. Tím vznikne užší vztah mezi pracovníky v podniku a to povede k vyšší loajalitě zaměstnanců vůči zaměstnavatelům.

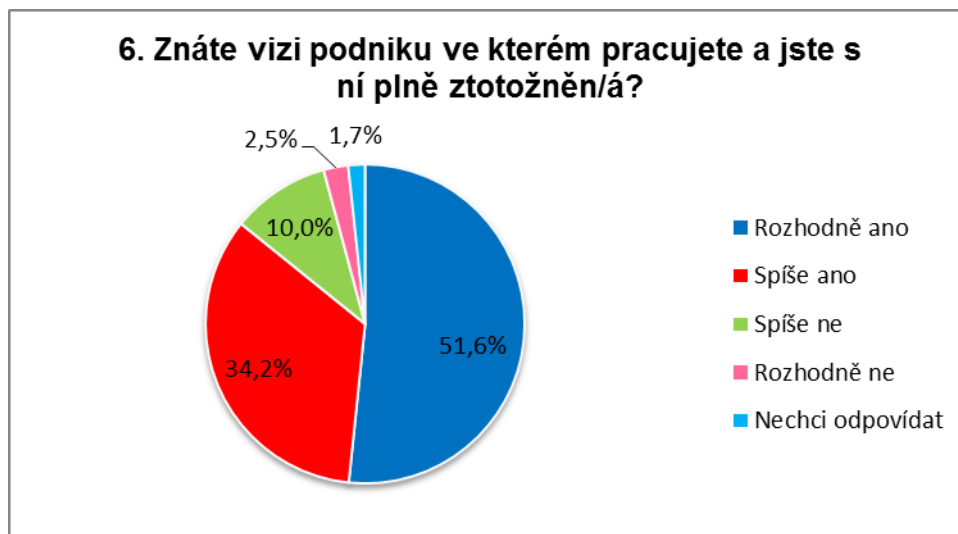
Otázka 5: Myslíte si, že podnik, ve kterém pracujete je vnějším okolím vnímán pozitivně?



Obrázek 7: Graf č. 5: Otázka 5

Mnou oslovení zaměstnanci a zaměstnavatelé ve stavebních podnicích nejčastěji označovali možnost „Spíše ano“. Za svou si ji zvolilo 56,7 %. Necelých 31 % označilo odpověď „Rozhodně ano“. 10 % potom označilo možnost „Spíše ne“ a zbylých 2,5 % tvoří respondenti, kteří na otázku nechtěli odpovídat. Radikální odpověď „Rozhodně ne“ neoznačil žádný z dotazovaných. Přestože z tohoto výsledku můžeme usoudit, že pracovníci si myslí, že je jejich podnik vnímán pozitivně, většina z nich o tom není úplně přesvědčena.

Otázka 6: Znáte vizi podniku a jste s ní plně ztotožněn/a?



Obrázek 8: Graf č. 6: Otázka 6

Necelých 52 % získala nejpozitivnější odpověď „Rozhodně ano“, 34,2 % získala odpověď „Spíše ano“ a zbylých 12,5 % získali negativní odpovědi. 2 respondenti nechtěli na tuto otázku odpovídat.

Pouze polovina zkoumaného subjektu je schopna jednoznačně souhlasit s tímto výrokem. To, aby zaměstnanci znali vizi podniku je přitom jeden z prvotních a velmi důležitých cílů při budování firemní kultury společnosti. Úkolem managementu by mělo být nejen to, aby tuto vizi každý znal, ale také to, aby se s ní alespoň částečně ztotožňoval. K tomu by mohla napomoci vnitřní směrnice, do které bude moci kdokoliwhdykoliv nahlédnout a kde bude vize přesně popsána. **Možným řešením je také neustálé opakování na základě například osobních rozhovorů.**

Otázka 7: Cítíte se spoluzodpovědný/á za dosahování cílů v podniku?

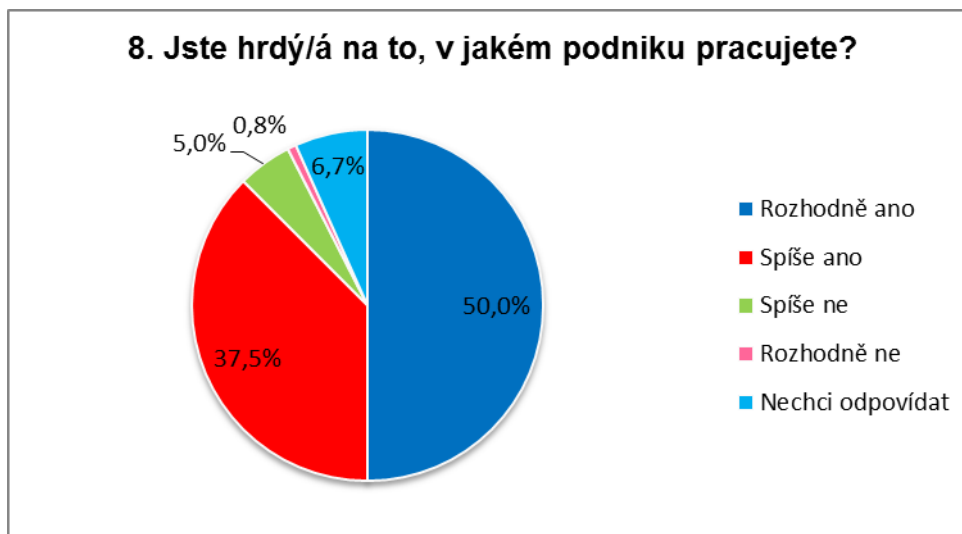


Obrázek 9: Graf č.7: Otázka 7

61,7 % zaměstnanců a zaměstnavatelů ve stavebních firmách se cítí zcela spoluzodpovědných za dosahování cílů a jako odpověď si zvolili možnost „Rozhodně ano“. Možnost „Spíše ano“ označilo 25,8 % respondentů. Pouze patnáct ze sto dvaceti dotazovaných se necítí spoluzodpovědných za dosahování cílů v podniku, ve kterém působí.

Sedmá otázka podobně jako otázky předchozí vyznívá pro firemní kultury zkoumaných podniků spíše pozitivně. Čím více pracovníků se bude cítit spoluzodpovědných za dosahování cílů v podniku, tím se dají očekávat kvalitnější výsledky v jejich práci. K tomu, aby se člověk cítil jako součást firmy a jako tvůrce firemních úspěchů je velmi důležitá **zpětná vazba**. Dále vidím jako podstatné **podporovat důležitost jednotlivce v rámci podniku, aby každý zaměstnanec věděl, co je jeho pracovní náplň a proč je pro podnik tak důležitá**.

Otázka 8: Jste hrdý/á na to, v jakém podniku pracujete?



Obrázek 10: Graf č. 8: Otázka 8

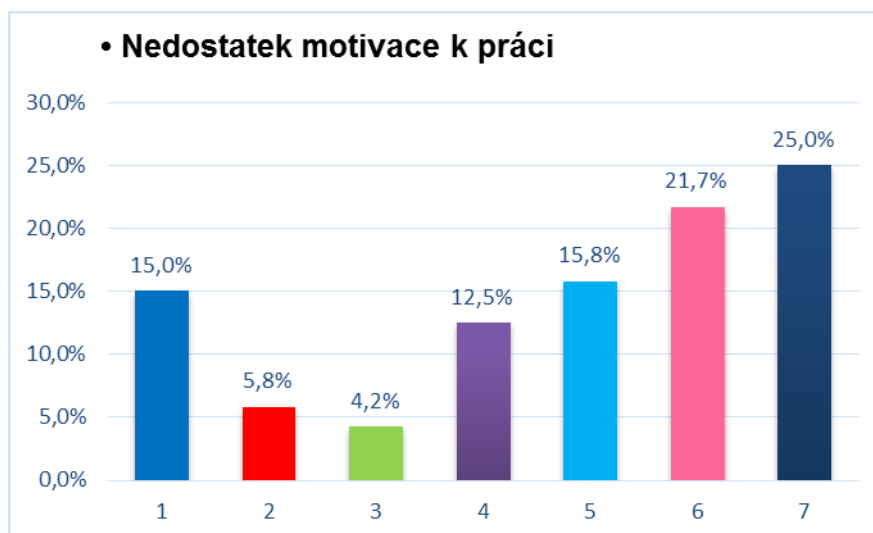
87,8 % respondentů je hrdý na to, v jakém prostředí pracuje, 5 % spíše není a pouze jeden člověk ze sto dvaceti dotázaných rozhodně není hrdý na to, v jakém podniku pracuje. 6,7 % tázaných nechťelo odpovědět.

Přestože většinová odpověď na tuto otázku je kladná, tak pouze polovina dotázaných na ni odpověděla „Rozhodně ano.“ Osobně tuto otázku vnímám jako velmi podstatnou, neboť soudržnost a hrdost za podnik, ve kterém pracuji, považuji za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů. **Člověk, který pracuje v kvalitním podniku s dobrým jménem má lepší prostor pro odvádění těch nejlepších výsledků než ten, který o své firmě pochybuje.**

Otázka 9: Co by Vás přimělo uvažovat o opuštění zaměstnání?

Otázka číslo 9 zkoumá, jaký vliv by mohly mít dané faktory na respondentovo případné opuštění zaměstnání. 1 = nemá žádný vliv, rozhodně bych kvůli tomu neopustil/a práci. 7 = velmi vysoký vliv, byl/a bych ochotná uvažovat o změně podniku.

Otázka 9.1. Nedostatek motivace k práci

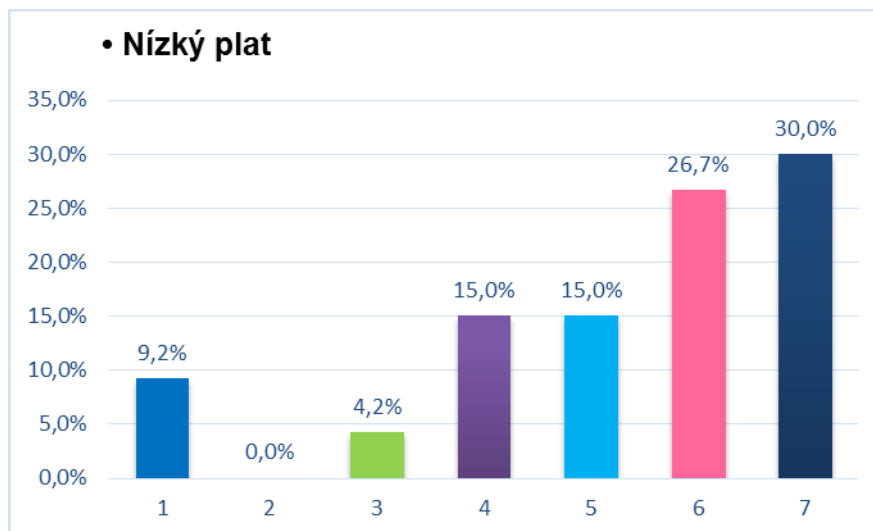


Obrázek 11: Graf č. 9: Otázka 9.1

Z následujícího grafu vyplývá, že pro 25 % zaměstnanců je dostatek motivace velmi podstatný a přidělili mu nejvyšší možný počet bodů 7. Průměrnou hodnotu označilo 12,5 % respondentů a pro 15 % je faktor motivace absolutně nepodstatný.

Neustálá motivace je bezesporu podstatná. Peníze však z dlouhodobého hlediska nemusí být dostatečným motivátorem. Spíše než zaměřit se na finanční motivace je pro firmu praktičtější a dlouhodobě výhodnější motivovat své zaměstnance silnou firemní kulturou. Pokud se zaměstnanec ztotožní s vizí firmy, bude mu práce dávat větší smysl a bude tím pádem efektivněji motivován. Velkým motivačním faktorem je pochvala a uznání, ale také práce v příjemném prostředí a kolektivu anebo pocit sounáležitosti.

Otázka 9.2. Nízký plat

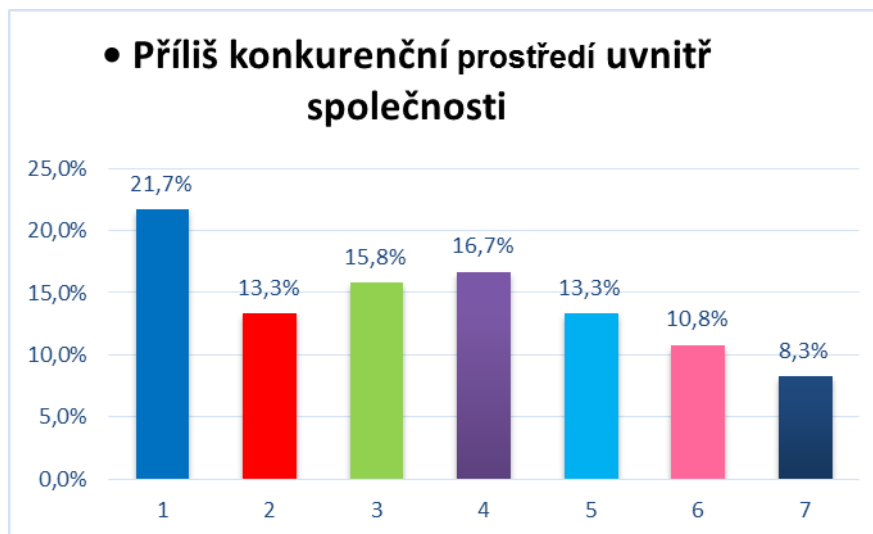


Obrázek 12: Graf č. 10: Otázka 9.2

Pro více než polovinu dotazovaných je otázka platu velmi podstatná. Za předpokladu nízkého platu by o změně podniku uvažovalo 30 % respondentů. 9,2 % uvádí, že nízký plat by neměl na uvažování o změně práce absolutně žádný vliv.

Každý pracovník potřebuje být za svoji práci spravedlivě ohodnocen. Je náročné najít vhodný kompromis mezi tím, na kolik se zaměstnanec cítí být ohodnocen a tím, na jaké ohodnocení má skutečně nárok. **Zároveň vidím jako důležité sledovat konkurenční prostředí**, neboť nízké platy mohou vézt nejen k malé motivaci, ale také k fluktuaci zaměstnanců.

Otázka 9.3. Příliš konkurenční prostředí uvnitř společnosti

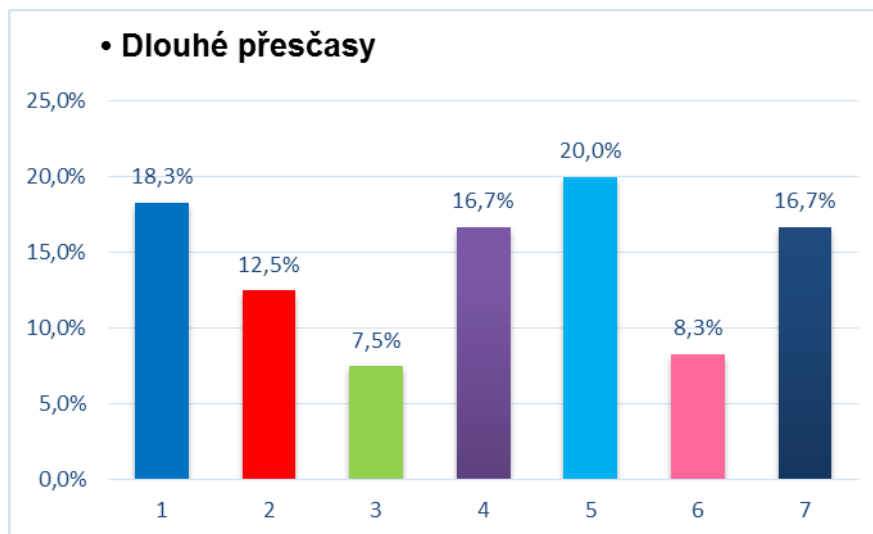


Obrázek 13: Graf č. 11: Otázka 9.3

Otázka konkurenčního prostředí patří k nejvyrovnanějším. Necelých 51 % zaměstnanců uvedla hodnoty od jedné do tří. Necelých 33 % dotazovaných se drží na horní hranice od pěti do sedmi a kvůli příliš konkurenčnímu prostředí by spíše byli ochotní uvažovat o změně zaměstnání. Střední hodnotu 4 označilo 16,7 %.

Dle tohoto grafu můžeme říct, že konkurenční prostředí zaměstnancům nevadí. Tento výsledek může být zapříčiněn tím, že pro řadu lidí je konkurenční prostředí motivační a jsou díky němu nuceni dosahovat těch nejlepších výsledků. Pro ty, co tento faktor umístili na horní příčky tabulky může být konkurenční prostředí uvnitř podniku velkým problémem, neboť například preferují týmovou práci. Jedním z důvodů může být také strach ze srovnávání nebo strach ze zhoršení přátelských vztahů.

Otázka 9.4. Dlouhé přesčasy



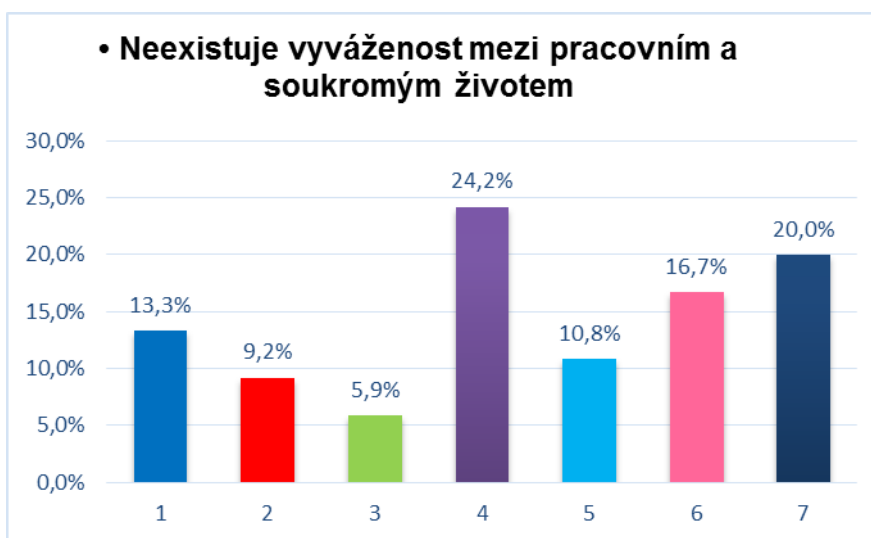
Obrázek 14: Graf č. 12: Otázka 9.4

Otázka dlouhých přesčasů vyjadřuje pouze minimální nuance. 13,7 % respondentů by kvůli dlouhým přesčasům uvažovala o změně pracovního místa. Pro 18,3 % respondentů naopak nemají dlouhé přesčasy absolutně žádný vliv.

Tento výsledek ukazuje, že respondenti jsou prakticky rozděleni na ty, kterým dlouhé přesčasy vadí a kterým nikoliv. V momentě, kdy nás práce uspokojuje a cítíme se v ní příjemně, nemusí dlouhé přesčasy znamenat problém. Je důležité vytvářet takové prostředí, ve kterém se každý pracovník bude cítit příjemně a zároveň bude odvádět svoji práci s přesvědčením, že je důležitá a nepostradatelná. Zároveň je ale úkolem managementu dohlédnout na to, aby nedocházelo k přepracování zaměstnanců, jehož důsledkem může být například syndrom vyhoření. Proto je důležité **správně vymezit nejen pracovní dobu, ale také dopřát zaměstnanci čas na odpočinek.**

Otázka 9.5. Neexistuje vyváženost mezi pracovním a soukromým životem

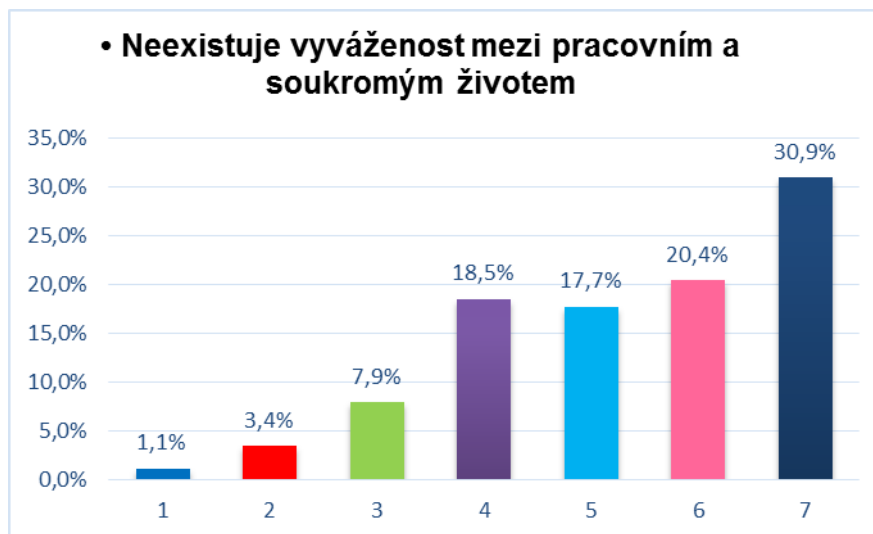
Tato otázka byla položena jak zaměstnancům stavebních podniků, tak studentům stavebních oborů. Odpovědi těchto dvou skupin však představovaly velké odlišnosti. Proto u tohoto bodu ukazují dva grafy. První graf vyjadřuje pohled zaměstnanců a druhý graf pohled studentů.



Obrázek 15: Graf č. 13: Otázka 9.5 - ZAMĚSTNANCI

U otázky 9.5. byla nejčastěji označována střední hodnota 4, kterou označilo 24,2 % respondentů. Pro 20 % by nedostatečná rovnováha mezi soukromým a pracovním životem mohla představovat myšlenku na změnu pracovní pozice. Zhruba pro 30 % dotázaných není tento faktor důležitý a přidělili mu hodnotu mezi jedním a třemi body.

Odpovědi zaměstnanců jsou zde na rozdíl od studentů velmi vyrovnané. Dostatečný work-life balance není pro současnou generaci pracovníků tak podstatný.

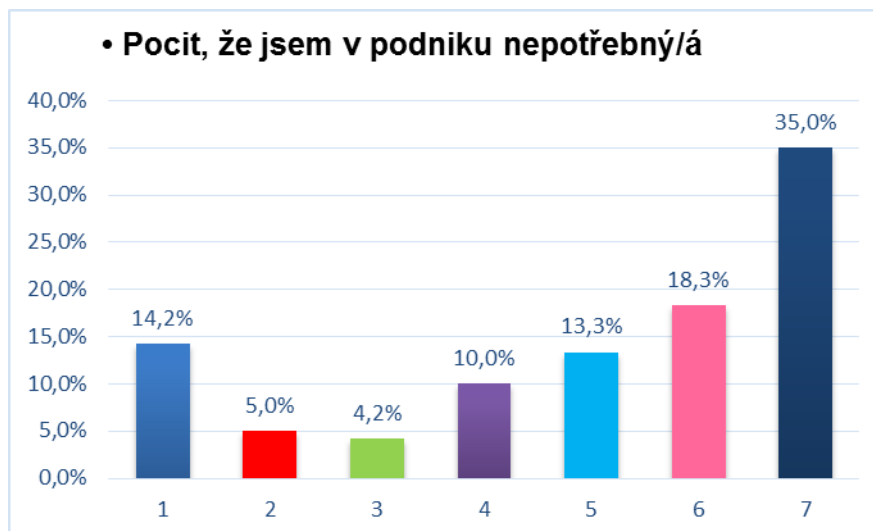


Obrázek 16: Graf č. 14: Otázka 9.5 - STUDENTI

U studentů vysokých škol se pohled na tento faktor lišil. V případě, že by neexistovala vyváženost mezi soukromým a pracovním životem by zaměstnání opustilo 30,9 % z nich. Pouze 12,4 % studentů se drží na spodní hranici tabulky a přidělila tomuto faktoru mezi jedním a třemi body.

U studentů, mnohem více než u současných pracovníků převládá potřeba vyváženosti mezi soukromým a pracovním životem. Tento výsledek plně koresponduje s charakteristikami generace Y a hlavně generace Z z teoretické části této práce. Takhle skutečnost bude dle mého názoru jednou z nejtěžších úloh manažerů v budoucích letech. Náročné bude nejen přizpůsobit tuto potřebu budoucí generaci, ale také skloubit její nepotřebu generaci současné. Neboť každý zaměstnanec každého podniku by měl mít **stejně podmínky**. Proto vidím jako nezbytné přesně **definovat pracovní úkoly a vhodně vymezit pracovní dobu pro každého pracovníka**. Zároveň je nezbytné pracovat na oddělení pracovního a soukromého života.

Otázka 9.6. Pocit, že jsem v podniku nepotřebný/á



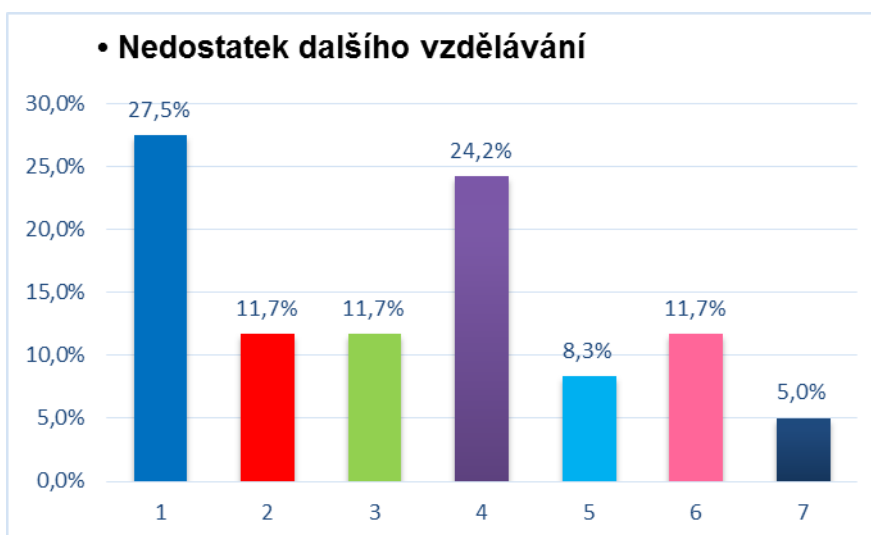
Obrázek 17: Graf č. 15: Otázka 9.6

35 % uvádí, že pokud se budou cítit v podniku nepotřební, budou uvažovat o změně pracovního místa. Dalších 31,6 % se drží v horní hranici pěti a šesti bodů. Nejnižší možnou váhu jedna uvedlo 14,2 % respondentů.

Tento faktor se ukazuje jako velmi důležitý pro respondentovo setrvání v podniku. Hned po nízkém platu ho průměrně umisťují na druhé místo v pořadí faktorů, které by mohly být určující pro případné opuštění zaměstnání. Zde je opět velmi podstatná neustálá zpětná vazba a podpora jednotlivce v rámci podniku. **Pracovník by se měl cítit spoluzodpovědný za dosahování cílů a silně vnímat svoji pozici v podniku.** V opačném případě může docházet ke ztrátě motivace, popřípadě i fluktuaci zaměstnance.

Otázka 9.7. Nedostatek dalšího vzdělávání

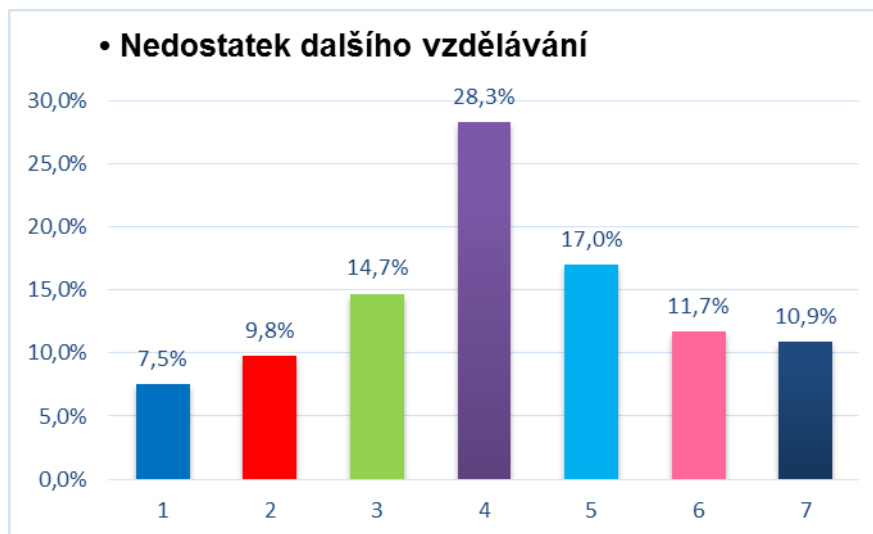
Tato otázka byla položena jak zaměstnancům stavebních podniků, tak studentům stavebních oborů. Odpovědi těchto dvou skupin však představovali velké odlišnosti. Proto u tohoto bodu ukazují dva grafy. První graf vyjadřuje pohled zaměstnanců a druhý graf pohled studentů.



Obrázek 18: Graf č. 16: Otázka 9.7 - ZAMĚSTNANCI

Pro většinu zaměstnanců a zaměstnavatelů ve stavebních podnicích není důležitá možnost dalšího vzdělávání. Nejnižší možnou hodnotu tomuto faktoru přisoudilo 27,5 % respondentů. Pouhých 5 % odpovědí připouští, že by kvůli nedostatku dalšího vzdělávání bylo ochotných opustit zaměstnání.

Vzhledem k tomu, že tento graf ukazuje, že současní zaměstnanci nemají o další vzdělávání až tak velký zájem, je důležité v nich tento zájem najít a podpořit. Jedním z důvodů podpory tohoto zájmu je také fakt, že pro studenty je další vzdělávání důležité. Úkolem managementu zde opět bude najít rovnováhu mezi generacemi. Tento faktor dále řešíme také v otázce motivace, kde se ukázal jako nejméně motivační.



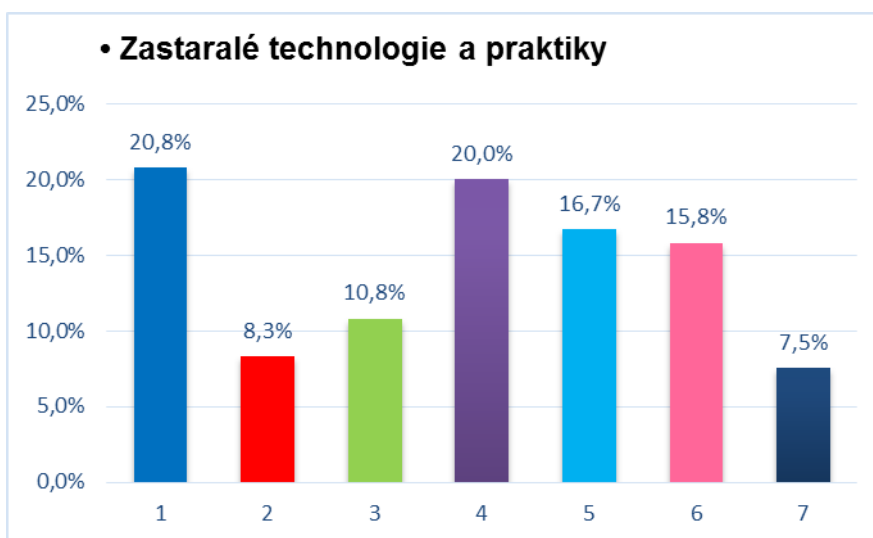
Obrázek 19: Graf č. 17: Otázka 9.7 - STUDENTI

Zde studenti nejčastěji označovali střední hodnotu čtyři. Necelých 40 % studentů označilo horní hodnoty od pěti do sedmi. Pro pouhých 7 % studentů by nedostatek dalšího vzdělávání nepředstavoval žádný důvod k opuštění zaměstnání.

Odpovědi studentů mohou být dány tím, že zatím v oboru nejsou dostatečně vzdělání a proto vnímají svoje nedostatky a cítí potřebu je zdokonalit. Potřeba dalšího vzdělávání potvrzuje poznatky o generaci Y z teoretické části práce.

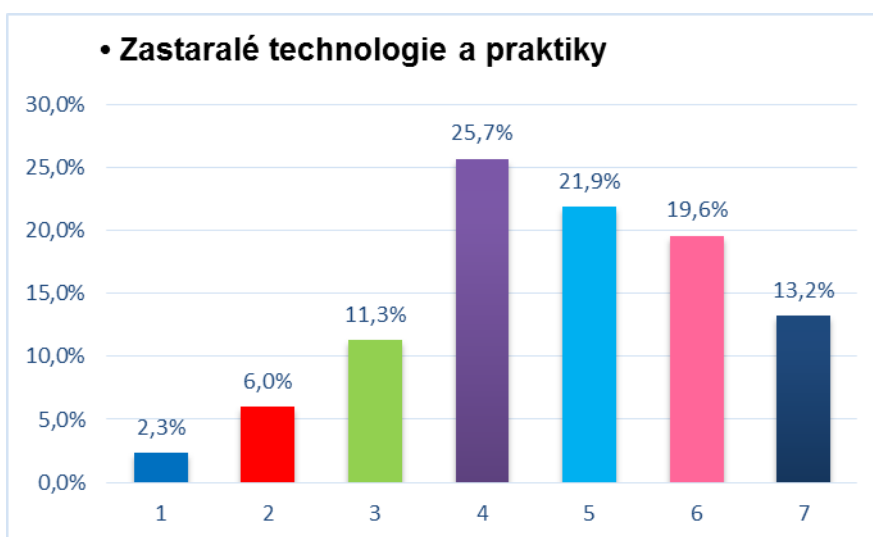
Otázka 9.8. Zastaralé technologie a praktiky

Tato otázka byla položena jak zaměstnancům stavebních podniků, tak studentům stavebních oborů. Odpovědi těchto dvou skupin však představovaly velké odlišnosti. Proto u tohoto bodu ukazují dva grafy. První graf vyjadřuje pohled zaměstnanců a druhý graf pohled studentů.



Obrázek 20: Graf č. 17: Otázka 9.8 - ZAMĚSTNANCI

Přestože největší počet respondentů uvedl, že pro ně užívání zastaralých technologií nepředstavuje žádnou prioritu, tak 40 % odpovědí se nachází v horní hranici pěti až sedmi bodů. 20 % respondentů označilo středovou hodnotu 4.

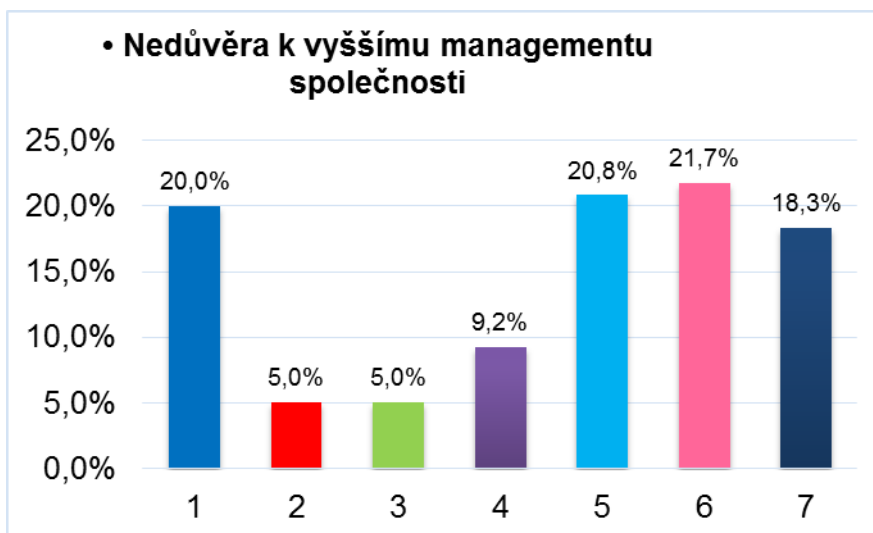


Obrázek 21: Graf č. 18: Otázka 9.8 - STUDENTI

Pouze pro 2,3 % studentů nepředstavují zastaralé technologie a praktiky ve firmě žádný faktor, který by měl ovlivňovat jejich setrvání v podniku. 54,7 % označilo hodnoty pět až sedm.

Tento výsledek opět potvrzuje informace z teoretické části práce, že pro generace Y a Z je důležité používání nejnovějších technologií. Jedním z důvodů může být právě skutečnosti, že generace současných studentů vyrůstala v době internetu a proto moderní technologie vnímají jako součást jejich každodenního života. **Management podniku se bude v budoucnu muset více zaměřit na využívání nejmodernějších technologií.** K tomu by jim mohl dopomoci právě příliv nových zaměstnanců. Integrace nových zaměstnanců do stavebních podniků může v tomto ohledu přinášet velké výhody.

Otázka 9.9. Nedůvěra k vyššímu managementu společnosti

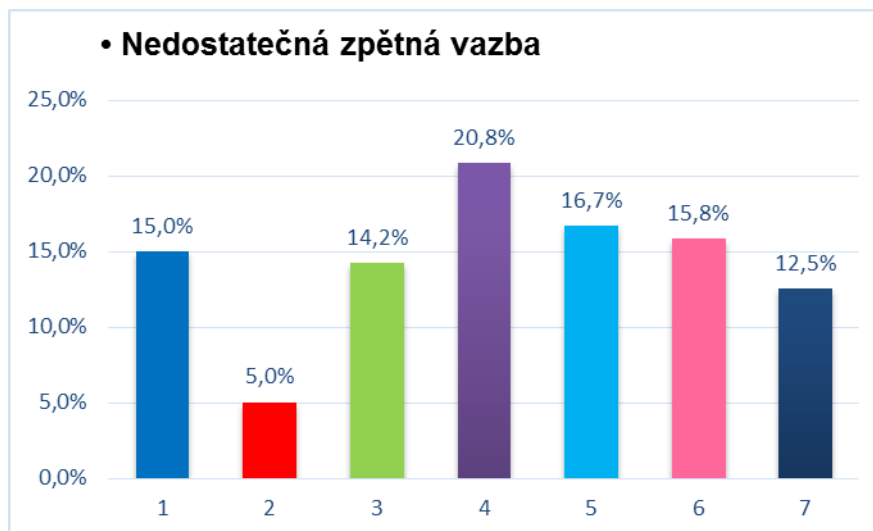


Obrázek 22: Graf č. 18: Otázka 9.9

Pro 20 % zaměstnanců by nedůvěra k vyššímu managementu společnosti neměla absolutně žádný vliv na uvažování o změně podniku. Necelých 61 % označilo hodnoty mezi pěti až sedmi body. Co z toho plyne?

Zaměstnanci se převážně shodují na tom, že důvěra k vyššímu managementu je důležitá. Management se proto musí zaměřit na to, aby **vytvořil takové hodnoty a prostředí, aby byl pro své zaměstnance důvěryhodný.**

Otázka 9.10. Nedostatečná zpětná vazba



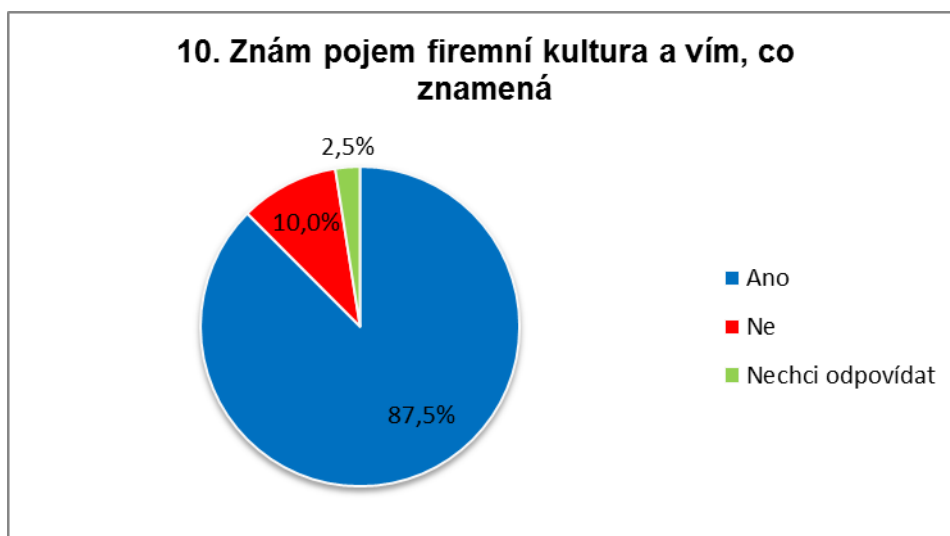
Obrázek 23: Graf č. 19: Otázka 9.10

U poslední otázky, která se zaměřuje na faktory, které by mohly mít vliv na opuštění zaměstnání jsou odpovědi velmi vyvážené. Nejvíce respondentů označilo střední hodnotu 4. Pro pouhých 12,5 % zaměstnanců je faktor nedostatečné zpětné vazby naprosto klíčový, naopak pro 15,0 % nepředstavuje žádný podstatný význam pro jejich setrvání v podniku.

Potřeba zpětné vazby úzce souvisí s předešlými faktory a je důležitá pro všechny generace podobně. Pracovníci potřebují nejen vědět, v čem udělali chybu a nebo v čem se musí zlepšit, ale také **být pochváleni**. Pochvala je nezbytnou součástí dobré firemní kultury, neboť zaměstnance motivuje k dalším výkonům. Je důležité, aby pochvala byla upřímná, co nejkonkrétnější, přiměřená a vyslovena ve správný čas. Stejnou pozornost jako pochvale je však třeba věnovat také předáváním ne příliš pozitivních informací ohledně odvedené práce. Předání této informace by měla proběhnout v soukromí.

Nedostatečná zpětná vazba může být také možnou příčinou syndromu vyhoření, neboť člověk neustále pracuje, aniž by byl seznámen s tím, jak jeho práce splnila požadavky nadřízeného.

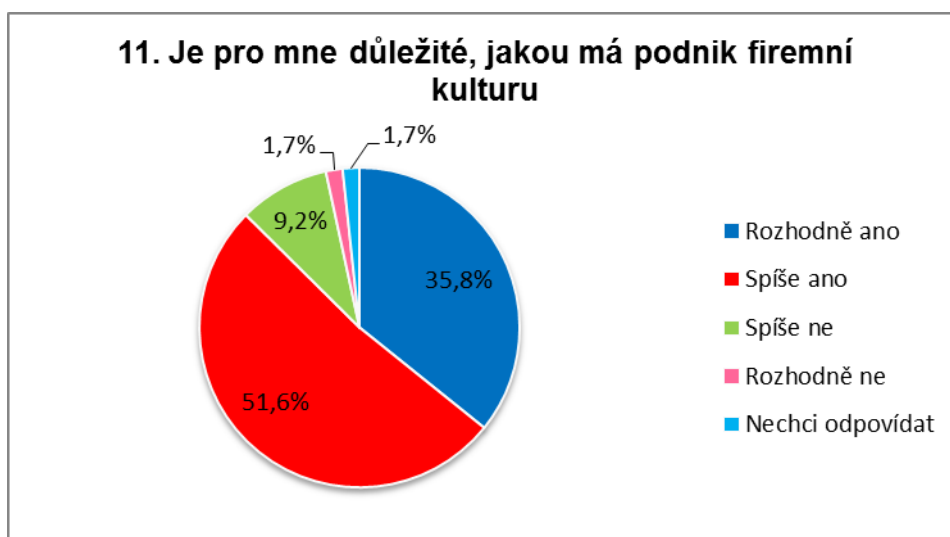
Otázka 10: Znáš pojem firemní kultura a víš, co znamená



Obrázek 24: Graf č. 20: Otázka 10

87,5 % pracovníků ve stavebních podnicích je přesvědčeno, že zná pojem firemní kultura. Tento výsledek však pochopitelně neznamená, že tomu tak skutečně je. 10 % tento pojem zatím nezná a 2,5 % nechťelo na otázku odpovídat.

Otázka 11: Je pro mne důležité, jakou má podnik firemní kulturu

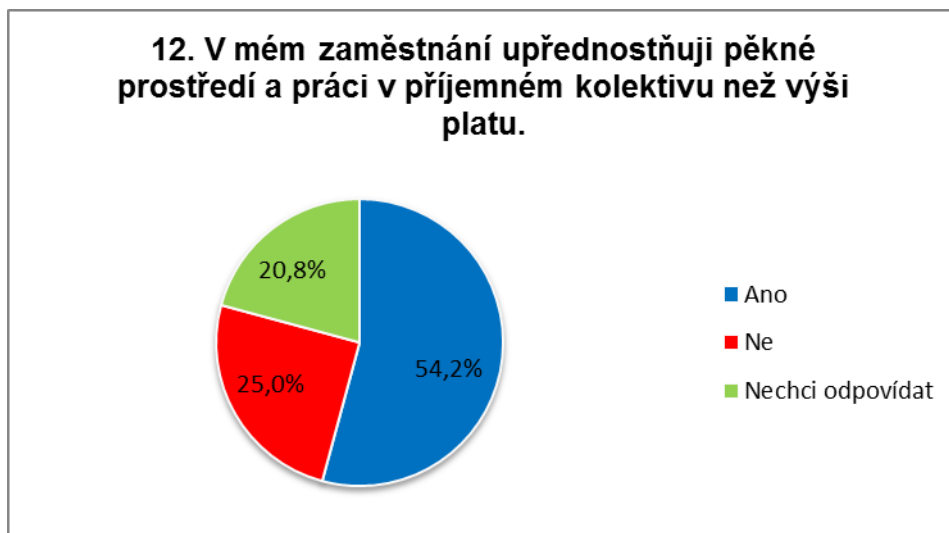


Obrázek 25: Graf č. 21: Otázka 11

Největší skupinou v zastoupených odpovědích je možnost „Spíše ano“, kterou si za svou zvolilo 51,6 % dotázaných. 35,8 % respondentů označilo odpověď „Rozhodně ano“. Pro zbylých necelých 13 % není firemní kultura důležitá nebo nechťeli odpovídat.

Tato otázka může být zavádějící, neboť někteří respondenti se mohou mylně domnívat, co pojem znamená a co skutečně všechno tento pojem zahrnuje.

Otázka 12: V mém zaměstnání upřednostňuji pěkné prostředí a práci v příjemném kolektivu než výši platu.

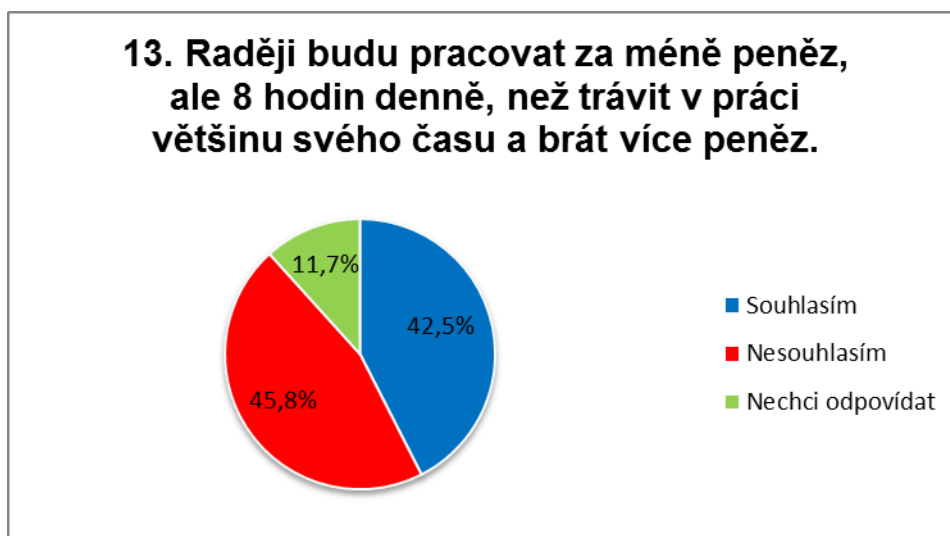


Obrázek 26: Graf č. 22: Otázka 12

Pro 54,2 % dotazovaných je pěkné a přátelské prostředí důležitější než výše platu. Pro 25% je důležitější plat a 20,8 % nechťelo na otázku odpovídat (proč asi).

U této otázky pokládám za důležité připomenout, že lidé si často neuvědomují, co skutečně potřebují, dokud to mají. Z dosavadních výsledků vyplývá, že převážná většina pracovníků výzkumu pracuje v příjemném prostředí a cítí se mezi kolegy spíše oblíbení. V případě, že by tomu tam nebylo, tak by s největší pravděpodobností jejich odpovědi více upřednostňovali prostředí před penězi.

Otázka 13: Raději budu pracovat za méně peněz, ale 8 hodin denně, než trávit v práci většinu svého času a brát více peněz.

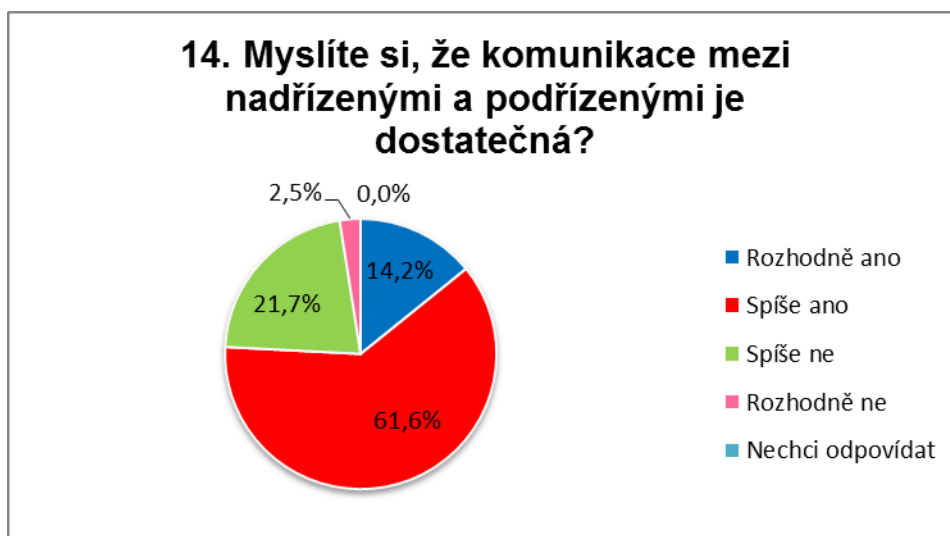


Obrázek 27: Graf č. 23: Otázka 13

Otázka č. 13 je prakticky vyrovnaná. Téměř polovina respondentů s tvrzením souhlasí i nesouhlasí.

U této otázky bude pravděpodobně docházet také k velkým generačním rozdílům, neboť literatura uvádí, že pro nové generace zaměstnanců bude nejdůležitější volný čas. S přílivem nové generace zaměstnanců proto bude velmi podstatné, aby se management zaměřil na účelnou motivaci této generace, pro kterou již peníze nebudou tak motivační. Nejdůležitější pravděpodobně bude tuto generaci nadchnout, aby se pro ně práce stala nejen povinností, ale také zábavou. **Jedním z řešení může být také diskuze se zaměstnancem o jeho pracovním plánu a stanovení jasných podmínek se zaměstnancem jeho pracovní plán a stanovit jasné podmínky, které budou vyhovovat jak nadřízeným, tak podřízeným.**

Otázka 14: Myslíte si, že komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je dostatečná?

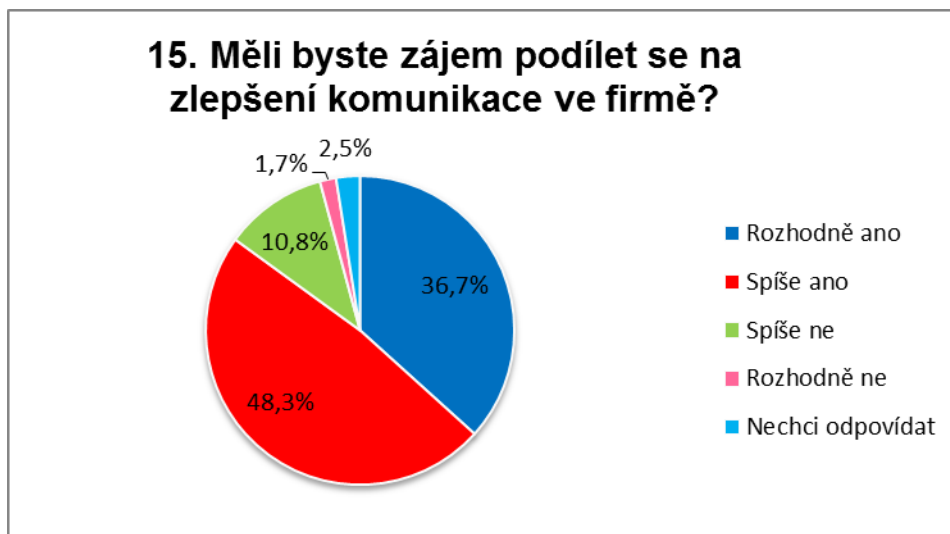


Obrázek 28: Graf č. 24: Otázka 14

61,6 % označilo možnost „Spíše ano“, 14,2 % možnost „Rozhodně ano“. Odpověď „Rozhodně ne“ neoznačil žádný respondent.

Tato otázka úzce souvisí s otázkou důvěry ve vyšší management. Úkolem managementu je nejen vytvářet důvěryhodný vztah mezi nadřízenými a podřízenými, ale také **umožnit jim čas a prostor ke vzájemné komunikaci**. Tomu by mohly napomoci **osobní rozhovory**. Důležité je, aby si nadřízený na podřízené našel čas a byl jim ochotný pomoci nejen v pracovní, ale i soukromé rovině. Tím se nejen posílí soudržnost s podnikem, ale zlepší se tak i vzájemné komunikace mezi těmito dvěma subjekty.

Otázka 15: Měli byste zájem podílet se na zlepšení komunikace ve firmě?

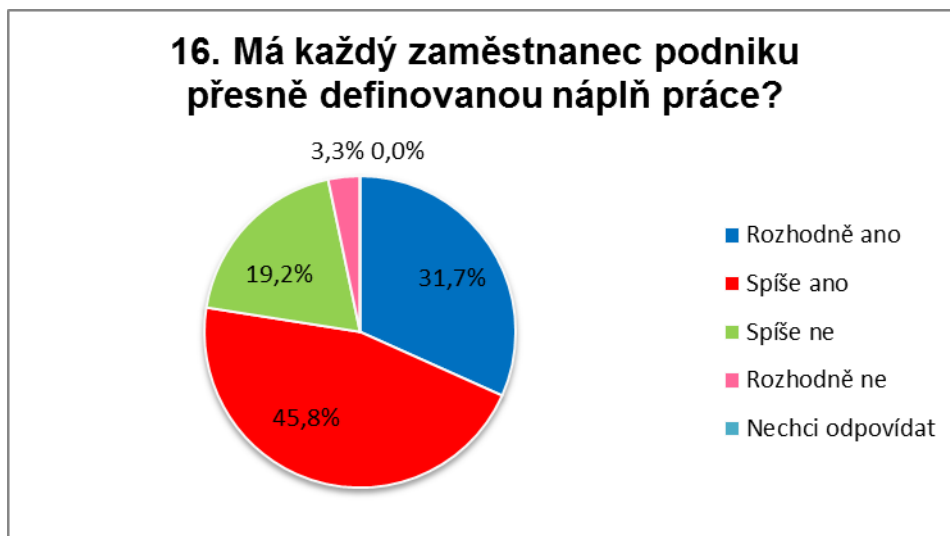


Obrázek 29: Graf č. 25: Otázka 15

85 % respondentů má zájem podílet se na zlepšení komunikace v podniku, ve kterém působí. 10,8 % odpovědělo „Spíše ne“ a 1,7 % „Rozhodně ne“.

Vzhledem k tomu, že pracovníci jeví zájem podílet se na zlepšení komunikace, je potřeba tomuto úkolu věnovat dostatečný prostor. Podnik se skládá z každého zaměstnance, proto by měl být slyšet názor každého. **K tomu by měly sloužit porady, jednání, školení, workshopy a další firemní setkání.** Úlohou takových setkání je oživit komunikaci a vzbudit zájem. Důležité je zapojit do takového procesu všechny pracovníky a zefektivnit tak procesy vzájemné komunikace. Pro generace Y a Z je přirozené využívání moderních komunikačních technologií. Vzhledem k tomu, že tyto generace tráví spoustu času na sociálních sítích, mohl by se management snažit tuto skutečnost využít pro jeho prospěch. Například při náboru nových zaměstnanců.

Otázka 16: Má každý zaměstnanec podniku přesně definovanou náplň práce?



Obrázek 30: Graf č. 26: Otázka 16

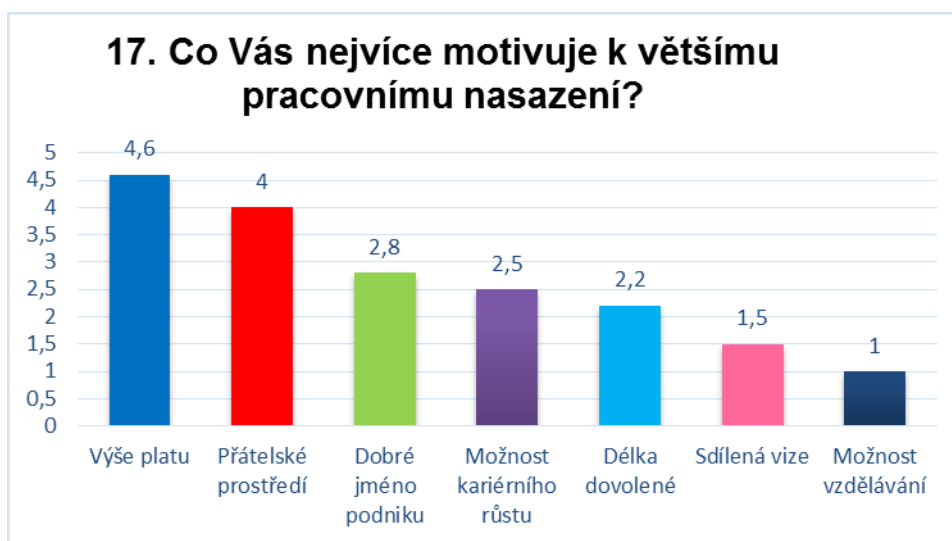
Necelá polovina dotázaných odpověděla na tuto otázku „Spíše ano“. 31,7 % dokonce rozhodně ano. Žádný z dotázaných neoznačil odpověď „Rozhodně ne“.

Správně definovaná náplň práce je nezbytná nejen pro motivaci, ale je to také opatření proti nedostatečnému work-life balance. V případě, že není přesně definovaná pracovní náplň, která je nezbytná pro plnění pracovních povinností, má tato skutečnost bezprostřední vliv na výkony práce zaměstnance a celkové identity jednotlivce. **Možným řešením může být vypracování vnitřní směrnice, která bude přesně určovat a definovat náplň práce každého pracovníka.** Tuto směrnici musí každý pracovník znát a bude moci do ní kdykoliv nahlédnout.

Otázka 17: Co Vás nejvíce motivuje k většímu pracovnímu nasazení?

(Seřadte prosím priority od nejdůležitější k nejméně důležité)

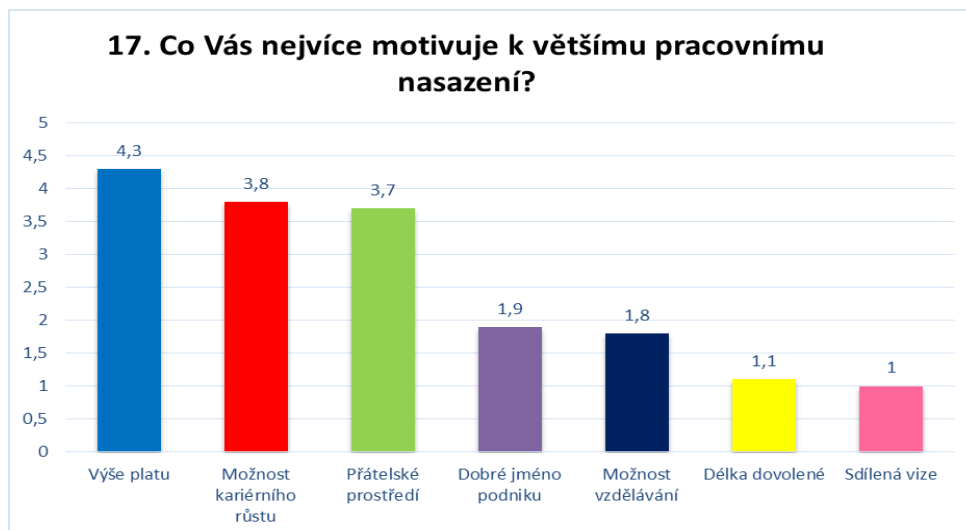
Tato otázka byla položena, jak zaměstnancům stavebních podniků, tak studentům stavebních oborů. Odpovědi těchto dvou skupin však představovaly velké odlišnosti. Proto u tohoto bodu ukazují dva grafy. První graf vyjadřuje pohled zaměstnanců a druhý graf pohled studentů.



Obrázek 31: Graf č. 27: Otázka 17 - ZAMĚSTNANCI

Nejvyšší stupeň důležitosti 4,6 byl přidělen výšce platu. Hned za ním skončilo přátelské prostředí. Možnost dalšího vzdělávání skončila na posledním místě.

Z tohoto grafu je jasné, že se zaměstnanci domnívají, že nejvíce motivační je výška platu. Ta se ale z dlouhodobého hlediska nepovažuje za motivátor. Proto je důležité zaměřit se i na ostatní faktory a probudit o ně v zaměstnancích zájem. **V této otázce však stále platí předchozí tvrzení, že lidé nepovažují za důležité to, co mají.** Kdyby například většina zaměstnanců pracovala v nepříjemném kolektivu, ve firmě se špatným jménem a v naprostém rozporu s vizí firmy, pravděpodobně by jejich odpovědi byly odlišné.



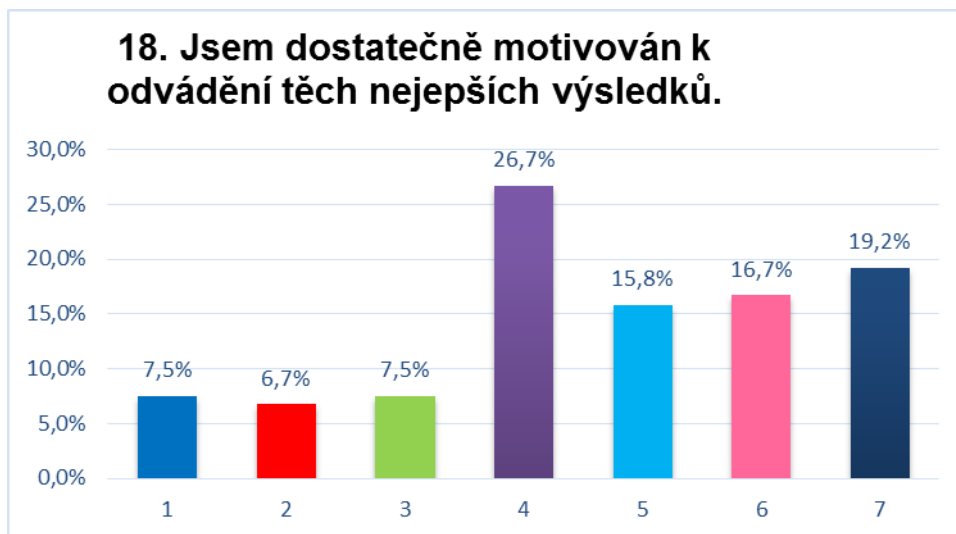
Obrázek 32: Graf č. 28: Otázka 17 - STUDENTI

Pro studenty je největším motivačním faktorem výše platu a předělili mu hodnotu 4,3. Na druhém místě skončila možnost kariérního růstu a až za ní přátelské prostředí. Na posledním místě se umístila sdílená vize.

Také studenti se domnívají, že výška platu je nejvíce motivační. Na druhé místo však řadí možnost kariérního růstu. Tento výsledek koresponduje s informacemi v teoretické části práce, kde se tvrdí, že generace Y potřebuje možnosti růstu a také má zájem o možnosti dalšího vzdělávání.

V následujících dvou otázkách označovali respondenti své postoje na škále od jedné do sedmi, kde 1= absolutně nesouhlasím a 7= absolutně souhlasím.

Otázka 18: Jsem dostatečně motivován k odvádění těch nejlepších výsledků.

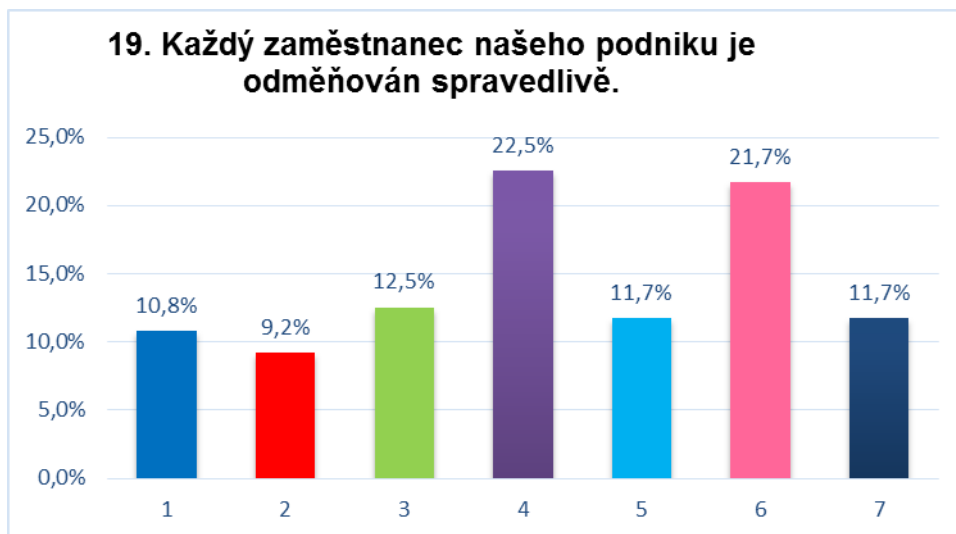


Obrázek 33: Graf č. 29: Otázka 18

V této otázce označovali respondenti své postoje na škále od jedné do sedmi, kde 1 = absolutně nesouhlasím a 7 = absolutně souhlasím. Nejvíce dotázaných – 26,7 % označilo středovou hodnotu 4. 51,7 % se drží v horních hranicích a označilo hodnoty pět až sedm. 7,5 % zaměstnanců a zaměstnavatelů ve stavebních podnicích jsou absolutně přesvědčeni, že nejsou dostatečně motivováni k odvádění nejlepších výsledků.

Pracovníci potřebují být dostatečně motivováni. V této otázce však může docházet ke zkreslení výsledků, neboť většina zaměstnanců vidí pod pojmem motivace pouze plat. Management by se měl zaměřit na to, aby se každý zaměstnanec cítil dostatečně motivován. **Jednou z možných variant řešení je konzultovat se zaměstnanci plán svého osobního rozvoje, aby každý měl pocit, že je tvůrcem svého plánu.**

Otázka 19: Každý zaměstnanec našeho podniku je odměňován spravedlivě.

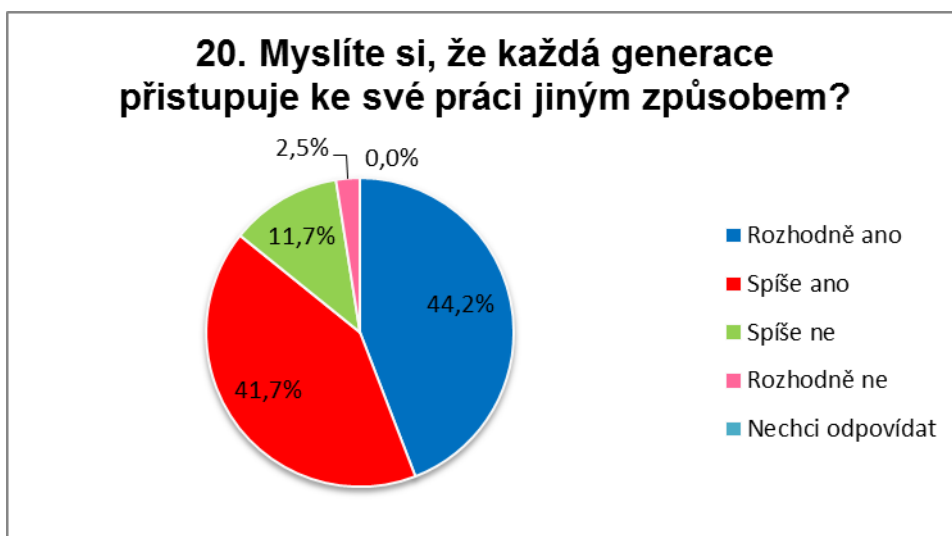


Obrázek 34: Graf č. 30: Otázka 19

U otázky devatenáct opět vítězí středová hodnota čtyři, kterou si za svou zvolilo 22,5 % respondentů. Těsně za tímto výsledkem skončila druhá nejvyšší hodnota šest, kterou označilo 21,7 % dotazovaných. 32,5 % označovali hodnoty na spodní škále hodnocení.

Spravedlivé ohodnocování zaměstnanců vnímám jako jeden z nejtěžších úkolů managementu podniku. Management by měl najít rovnováhu mezi tím, na kolik se cítí být odměněn zaměstnanec a kolik si za svoji práci skutečně zaslouží. Zároveň je **důležité stanovit odpovídající výši ohodnocení, jak v rámci podniku, tak v rámci konkurenčního prostředí.** Možným řešením může být pro firmy vypracování vnitřní směrnice, která bude přesně definovat nejen náplň práce, ale také její ohodnocení. Věřím, že spokojený zaměstnanec může být pouze za předpokladu, že je spravedlivě ohodnocený.

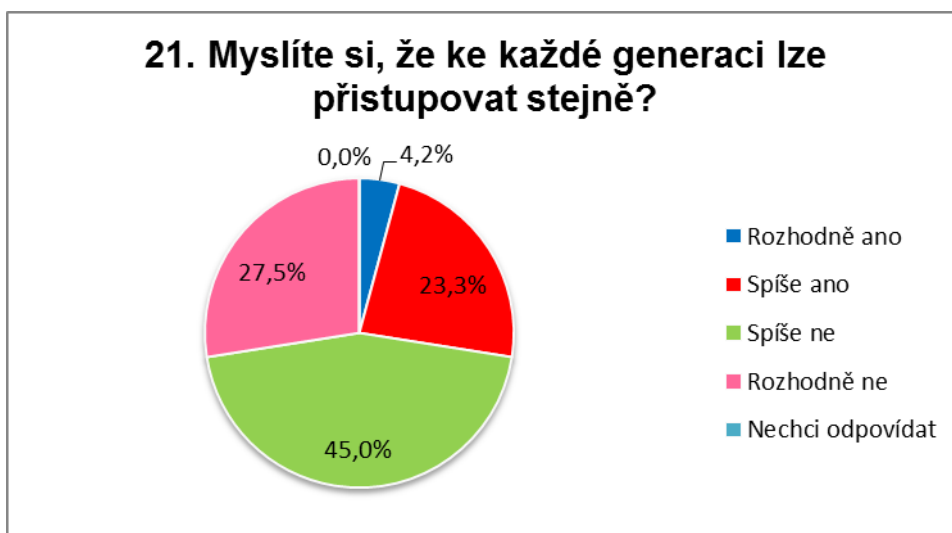
Otázka 20: Myslíte si, že každá generace přistupuje ke své práci jiným způsobem?



Obrázek 35: Graf č. 35: Otázka 20

85,9 % respondentů si myslí, že každá generace přistupuje ke své práci jiným způsobem. 44,2 % dokonce označila odpověď „Rozhodně ano“.

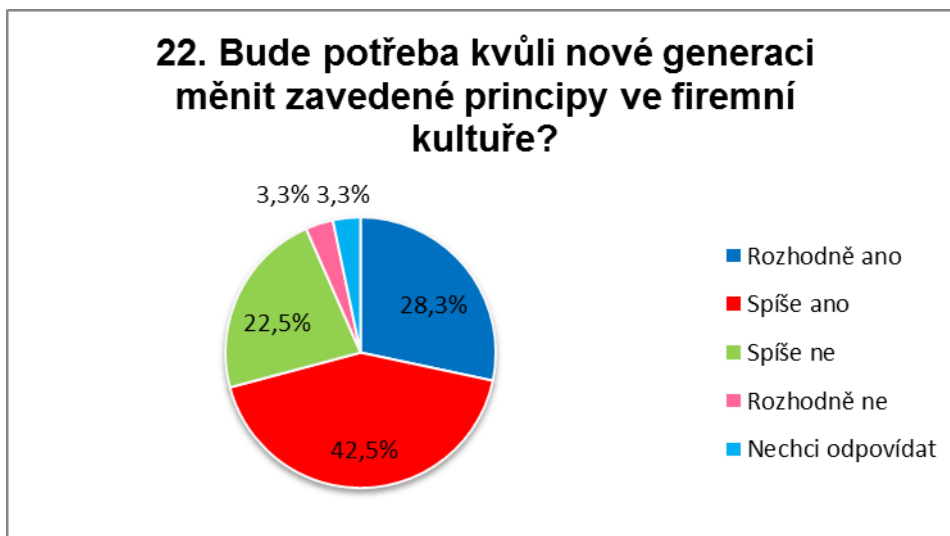
Otázka 21: Myslíte si, že ke každé generaci lze přistupovat stejně?



Obrázek 36: Graf č. 36: Otázka 21

Nejvíce dotázaných, tj. 45 % odpovědělo na tuto otázku „Spíše ne“. Možnost „Rozhodně ne“ označilo 27,5 % respondentů a odpověď „Spíše ano“ 23,3 %.

Otázka 22: Bude potřeba kvůli nové generaci měnit zavedené principy ve firemní kultuře?

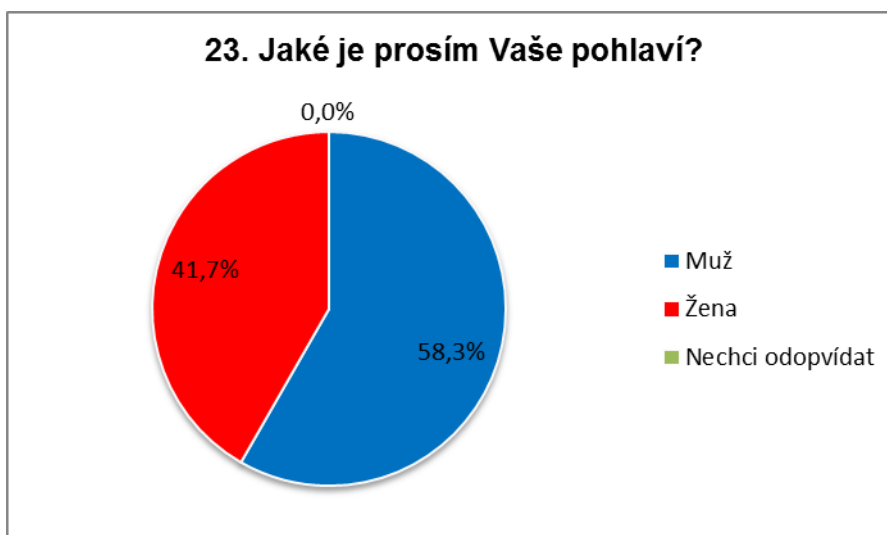


Obrázek 37: Graf č. 37: Otázka 22

70,8 % mnou dotázaných zaměstnanců a zaměstnavatelů ve stavebních podnicích se domnívá, že bude potřeba pozměnit zavedené principy. 28,3 % z nich dokonce označilo odpověď „Rozhodně ano“. Pouze 3,3 % označilo odpověď „Rozhodně ne“.

Poslední část otázek se týkala osobních údajů respondentů.

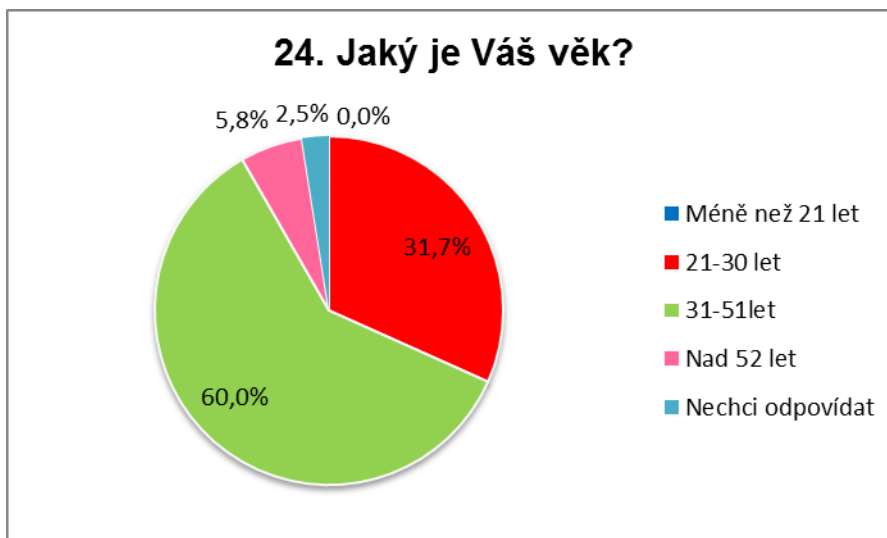
Otázka 23: Jaké je prosím Vaše pohlaví?



Obrázek 38: Graf č. 38: Otázka 23

Dotazníkového průzkumu se zúčastnilo 58,3 % mužů a 41,7 % žen.

Otázka 24: Jaký je Váš věk?



Obrázek 39: Graf č. 39: Otázka 24

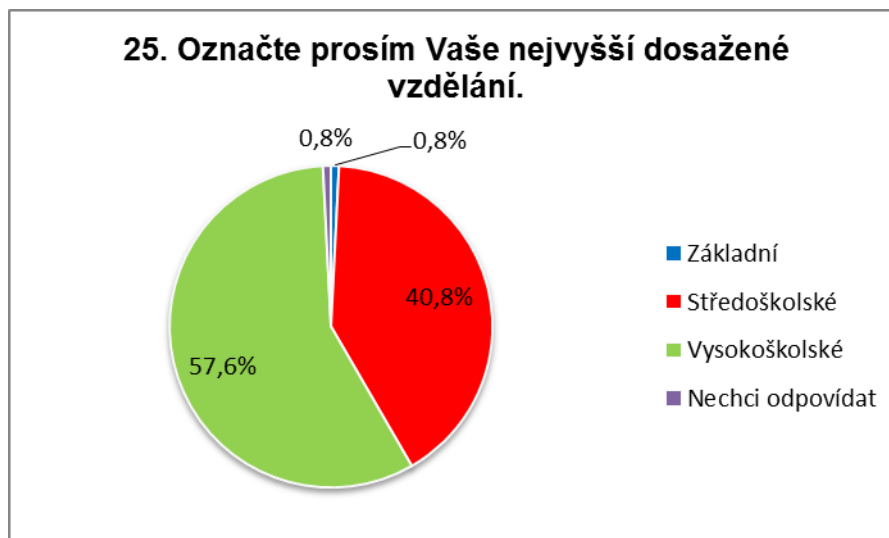
Největší počet respondentů, tj. 60 % je z generace Y. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří generace X. Generace Baby boomers tvoří v mém průzkumu 5,8 %. Žádný zástupce generace Z se dotazníkového průzkumu nezúčastnil.

Pro přehlednost uvádím k této otázce tabulku. Každá literatura uvádí rozdílné členění generací. V této práci vycházím z rozdělení dle této tabulky.

Název generace	Narození v letech	Věk
Generace baby boomers	1946 - 1964	6-21 let
Generace X	1965 - 1985	21-30 let
Generace Y	1986 – 1995	31-51 let
Generace Z	Po roce 1995	51 a více let

Tabulka 4: Věkové rozlišení generací

Otázka 25: Označte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.



Obrázek 40: Graf č. 40: Otázka 25

Větší polovinu, tj. 57,6 % tvoří v mém dotazníkovém průzkumu lidé s vysokoškolským vzděláním. 40,8 % respondentů má středoškolské vzdělání.

3.3 Řízené rozhovory

V rámci výzkumu jsem oslovila několik odborníků, kteří již ve stavebních podnicích působí a mají tak s firemní kulturou zkušenosti. Položila jsem jim jedenáct otázek, které jsou stejně jako dotazník rozděleny do tří okruhů. První část otázek se týkala osobních informací a podniku, ve kterém působí. Druhá část je zaměřena na firemní kulturu a v poslední části řeším vliv přílivu nových absolventů na současný trh práce.

- **Ing. Jiří Kaláb** – manažer akvizic
- **Ing. M. S.** – přípravař staveb
- **Ing. Jiří Melcher** – jednatel
- **Bc. David Melcher** – koordinátor stavebních prací
- **Mykhailo Hladyuk** – jednatel
- **Illona Tandlerová** – marketingový konzultant

Ing. Jiří Kaláb – manažer akvizic

První řízený rozhovor byl s Ing. Jiřím Kalábem. Pan inženýr je absolvent stavební fakulty a představitel generace Y. Pracuje ve stavební firmě Kaláb s.r.o. na pozici

manažer akvizic. Firma má zhruba padesát zaměstnanců a na trhu je 23 let. Pan inženýr věří, že firma má na trhu dobré jméno, což představuje velkou výhodu pro komunikaci nejen s klienty, ale i investory. To, že se jedná o rodinnou firmu vnímá jako velkou výhodu. Věřící, že zaměstnanci jsou ve firmě spokojení.

Díky silné ekonomice má firma nyní hodně práce. Na trhu jsou lepší klienti, kteří nelpí až tak na ceně, ale na kvalitě. Firma Kaláb lze rozdělit na administrativní a technickou část. Pan Kaláb věří, že by firemní kultura měla probíhat ve stejném duchu. Ve stavební firmě například nikdo nekouří, jak na pracovišti, tak na firemních akcích. Tím, že se všichni dobře znají, tak nevznikají problémy. Kolegové jsou přátelé a setkávají se i mimo firmu.

„Firemní kultura ve stavebním podniku je určitě důležitá. V podniku musí být hlavně autorita. To, jak se chová ředitel, ovlivňuje zaměstnance. Je důležité dodržovat morálku, důvěru a podporovat přátelského ducha.“

Jako hlavní motivační faktor vidí pan inženýr hlavně plat. Zaměstnanci potřebují po nějaké době navýšení, aby byli motivováni. Zároveň je důležité dodržovat také kulturu v dělení mezd.

Na otázku ohledně přílivu nové generace na trh práce odpověděl, že rozdíly mezi ním a některými staršími kolegy vnímá. „Mezi mladšími a staršími zaměstnanci jsou patrné rozdíly. Nelze však říci, že by někteří pracovali důkladněji a někteří ne, je to člověk od člověka. Hlavní motivací pro všechny je plat a seberealizace.“

Ing. M. S. – přípravář staveb

Druhý řízený rozhovor byl s paní inženýrkou M.S. Je to představitelka generace Babyboomers a ve stavebním prostředí se pohybuje již 30 let. Za život vystřídala dvě velké stavební firmy a nyní pracuje v menší rodinné firmě na pozici přípravářka staveb.

Paní inženýrka uvedla několik příkladů vnímání firemní kultury. V prvním podniku, ve kterém pracovala, žádná vědomě budovaná kultura prakticky neexistovala. Hodně zaměstnanců přesně nevědělo, co je náplní jejich práce. To vedlo k tomu, že řada z nich prakticky nepracovala. Tato situace měla největší vliv na klima podniku, neboť docházelo ke střetu „pracujících“ s „nepracujícími“, kdy každý měl stejný plat. V podniku, kde působí nyní je situace zcela odlišná. Nejsou jen kolegové, ale také přátelé. „V takovém prostředí se samozřejmě pracuje mnohem příjemněji.“

Firemní kultura je dle paní inženýrky bezesporu důležitá. Stavebnictví vnímá jako velmi stresovou disciplínu a proto je důležité pracovat v příjemném prostředí s milými lidmi. Jen tak se dokáže každý věnovat své práci na 100 % a může odvádět ty nejlepší výsledky. Pro setrvání zaměstnance v podniku je také důležité plat a to, aby ho práce naplňovala. Jako nejvíce motivační faktor uvádí odměny a důvěru vyššího managementu a kolegů.

Paní Ing. M.S. rozdíl mezi generacemi velmi cítí. „některé přístupy k práci mých mladších, ale i starších kolegů jsou velmi odlišné od těch mých. Nepřijde mi to špatné, je důležité neustále se učit něco nového.“ Připouští, že občas může docházet k nedorozumění v komunikaci. „Některé zavedené postupy nejsou občas mladší kolegové schopni akceptovat. Výhledově se tato situace bude muset řešit. „Starší by měli učit mladší a mladší zase chtít čerpat zkušenosti. To si mnozí neuvědomují a spíše než spolupracují, tak válčí.“

Ing. Jiří Melcher - jednatel

Třetí rozhovor je s panem Ing. Jiřím Melcherem – jednatelem ve společnosti InvestMelcher s.r.o. Svou firmu vnímá jako stabilní a seriózní k zaměstnancům. Situaci ve stavebnictví hodnotí jako značně nepřehlednou. Jeden z důvodů, který uvádí je to, že podnikat, jako stavební firma, dnes může prakticky každý i vyučený zedník. „Nový Stavební zákon nepřinesl slibované ulehčení administrativy, Investor vybírá nejlepšího dodavatele jen s důrazem na nejnižší cenu, která se mnohdy dostává pod náklady zakázky. Na trhu velkých zakázek je uskupení velkých firem, které vytvářejí sdružení a vyřazují z trhu ostatní střední a menší firmy, které zakázku stejně provádějí, ale až jako druzí, mnohdy až třetí v řadě...“

Pan inženýr dále říká, že firemní kultura by ve stavebním podniku byla vhodná. Je nutné mít stabilní zakázky, vychovat vlastní dělnickou profesi na určitý typ prací. Upozorňuje také na situaci, kdy jedna firma dělá jeden rok bytovou výstavbu, další provádí silnice, dálnice se stejnými lidmi, většinou narychlo sehnányi Ukrajinci.

Ing. Melcher předpokládá, že důvodem k opuštění zaměstnání může být výše platu, špatné jednání nadřízených nebo nestabilní firma. Jako největší motivační faktory označil platové podmínky řešené úkolem s finální odměnou.

Rozdíl mezi generacemi vnímá pan inženýr v pozitivním slova smyslu. Věřící, že v podniku díky tomu dochází k předávání zkušeností. Jako benefit vidí mladistvé nadšení a pozitivního ducha firmy napříč generacemi. Dále říká, že žádné změny ve firemní kultuře nebudou kvůli nové generaci zaměstnanců potřeba.

Bc. David Melcher – koordinátor stavebních prací

Pan Bc. David Melcher také působí ve stavební firmě InvestMelcher na pozici koordinátora stavebních prací. Firmu vnímá jako silnou, s dlouhou tradicí a spousty spokojenými zákazníky. Situaci ve stavebnictví hodnotí kladně. „Po několika slabých sezonách, které přinesla finanční krize, se situace otočila a je stále více práce a zajímavějších projektů.“

Pan Melcher je přesvědčen, že by firemní kultura měla být nutnou součástí každé firmy, ale ne vždy se podaří dosáhnout na perfektní úroveň. Věřící, že firemní kultura je základ pro profesionální práci. Vede k větší efektivitě a tvoří profesionální firemní identitu. „Pro mě je firemní kultura nezbytnou součástí firmy.“

Jako nejdůležitější faktory, které by mohli zaměstnance vést k podání výpovědi udává nedostatečný plat, problémy s vyšším managementem a nebo získání lepší pracovní nabídky. Za největší motivační faktory považuje vedle platu také možnost kariérního růstu a pozitivní zpětnou vazbu.

Vliv mezi generacemi vnímá, ale považuje je do určité míry za velmi individuální. Přiznává, že se setkal se strachem starších pracovníků s nových postupů. Podle pana Melchera jsou mladší zaměstnanci velmi otevření a ženou svým nadšením ty zkušenější, od kterých se toho za odměnu spoustu naučí.

Na otázku, zda bude potřeba kvůli přílivu nových absolventů učinit nějaké změny ve firemní kultuře, odpověděl: „Je důležité pokoušet se vyvíjet někam dál a být otevřený novým věcem, ale také držet se fungujících zasetých kolejí, je proto nutné najít i v tomto směru kompromis.“

Mykhailo Hladyuk – jednatel

Pan Hladyuk je jednatel ve stavební firmě Atas spol. S.r.o., která na trhu působí již 20 let a má 30 zaměstnanců. Věřící, že firma má na trhu dobré jméno a díky tomu, se na ni obrací nejen soukromí investoři, ale také velké firmy jako je například Imos. „Zaměstnanci jsou u nás spokojeni a svému podniku věří.“

Situaci na stavebním trhu hodnotí velmi kladně. „Tím, že je stavebnictví na vzestupu, máme nyní hodně zakázek. Díky vlídné ekonomické situaci se naše působnost rozrostla a máme nyní hodně zakázek i mimo Brno.“

Firemní kulturu v podniku označuje za velmi důležitou. „Je potřeba jí věnovat čas a nezanedbávat ji. Proto, aby zaměstnanci pracovali svědomitě je velmi důležitá zpětná vazba a náležité finanční ohodnocení.“ Platí vidí pan Hladyuk jako velmi důležitý motivační faktor. Předpokládá, že kdyby jeho zaměstnanci nebyli dostatečně ohodnoceni, tak budou odcházet ke konkurenci. Pro udržení konkurenční výhody je tedy důležité, aby měli pracovníci nejen stabilní mzdu, ale také určité benefity.

Rozdíl mezi generacemi pan Hladyuk vnímá, ale zatím se nedostal do situace, kdy by tyto rozdíly musel řešit.

Ilona Tandlerová – Marketingový konzultant

Paní Ilona Tandlerová pracuje ve stavební firmě GEMO OLOMOUC. Věřící, že zaměstnanci jsou k firmě loajální a mají svou práci rádi. Firmu vnímá jako stabilní společnost, která umí svým zaměstnancům nabídnout jistotu zaměstnání. O stavebním trhu předpokládá, že segment stavebnictví by se měl vyvíjet obdobně jako v letech 2015 a 2016.

Firemní kulturu v GEMO OLOMOUC považuje za silnou a zdravou. Zakládá si hlavně na osobních vztazích. „V silně turbulentním prostředí, jakým stavebnictví bezpochyby je, je třeba, aby zaměstnanci s firmou souzněli a když jsou naladěni na stejnou notu, což v GEMO jsou, pracují lépe, rychleji a firma jako celek lépe reaguje na změny trhu. I díky tomu působíme na trhu již 26 let. Díky silné firemní kultuře je nastaven motivační program nejen prostřednictvím kariérního růstu, ale také spoustou firemních benefitů na jejichž rozšíření se neustále pracuje nejen pro zaměstnance, ale i pro jejich rodinné příslušníky.“

Komunikaci považuje za důležitou. Také uvádí, že s ohledem na mladý kolektiv se musí reagovat na jejich potřeby. GEMO proto využívá sociální sítě a moderní technologie. „Pravidelně zaměstnancům odchází newslettery v elektronické i tištěné podobě pro dělnické profese, protože ne vždy je na ně e-mailové spojení a informace se jim snažíme předat touto formou.“

Paní Tandlerová se domnívá, že obecným důvodem pro opuštění zaměstnání by pro zaměstnance mohl být pocit nepotřebnosti v podniku. Tohle tvrzení potvrzuje výsledky z dotazníkového šetření. Dále uvádí také špatnou zpětnou vazbu a špatnou komunikaci. Dále také upozorňuje na nutnost rozdělovat dělnické a THP pozice. „Pro spoustu lidí to může být také platové ohodnocení. Dělnické profese nejčastěji opouští zaměstnání kvůli nabídce vyšší mzdy, i když může být v jiném oboru než stavebním a dále kvůli tomu, že tráví spoustu času mimo domov včetně nocí/netráví čas s rodinou a raději si hledají práci v kraji. THP profese mohou odcházet kvůli nabídce lepší pracovní pozice u konkurence.“

Za motivační faktory považuje paní Tandlerová výši mzdy a další benefity. Jako velkou motivaci uvádí také atraktivitu stavby a možnost rychlejšího kariérního růstu.

Soužití generací ve firmě GEMO OLOMOUC hodnotí takto: „Starší zaměstnanci mají více zkušeností a díky nim působí pro ty mladší jako mentoři. Ti si jich naopak velmi váží za jejich znalosti a kolektiv se utužuje právě díky přátelským vztahům a předávání zkušeností.“ Věří, že soužití generací utužuje firemní kulturu. Nepředpokládá, že kvůli přílivu nových generací budou v podniku potřeba dělat nějaké změny. „V GEMO OLOMOUC pracuje spousta mladých lidí a dle osobního názoru je motivace nastavena tak, že vyhovuje všem.“

4. DÍLČÍ ZÁVĚRY A DOPORUČENÍ:

Hypotéza: *Vzhledem k pozitivní situaci ve stavebnictví lze předpokládat, že zaměstnanci jsou ve svých zaměstnání spokojeni. Pojem firemní kultura znají a je pro ně důležitý.*

ZAMĚSTNANCI SE DOMNÍVAJÍ:

- Že pracují v příjemném prostředí
- Cítí se mezi kolegy oblíbení
- Vědí, na koho se obrátit v případě problému
- Že podnik, ve kterém pracují, je vnějším okolím vnímán pozitivně
- Znaří vizi podniku, ve kterém pracují a jsou s ní ztotožnění
- Cítí se spoluzodpovědní za dosahování cílů v podniku
- Jsou hrdí na to, v jakém podniku pracují

Všechny tyto skutečnosti jsou velmi pozitivní a svědčí o silných firemních kulturách v podnicích, které jsem zkoumala.

Tato situace může být dána právě situací na stavebním trhu. Vzhledem k současné silné ekonomice a vyšší poptávce na trhu práce po kvalitních zaměstnancích si začal management staveních podniků více uvědomovat potřebu firemní kultury. Dochází k velkému rozdílu mezi stavebnictvím před několika lety a nyní. V období ekonomické krize lidé potřebovali primárně práci. Vzhledem ke skutečnosti, že je nyní více zakázek, mají zaměstnanci větší možnosti ve volbě pracovního místa. Proto je extrémně důležité, aby firemní kultura ve stavebním podniku byla silná. Neboť na základě firemní kultury si zaměstnanci vybírají podniky, ve kterých budou pracovat. Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že pojem firemní kultura zná 90 % zaměstnanců na manažerských a technických pozicích. Pro každého takového zaměstnance **je firemní kultura důležitá.**

Tímto výsledkem mohu potvrdit hypotézu, že zaměstnanci jsou v podnicích, ve kterých pracují převážně spokojeni.

Hypotéza 1: Pro zaměstnance jsou nejdůležitější peníze a důvěra ve vyšší management společnosti.

Důvody případného opuštění práce respondentů byly seřazeny dle procentního hodnocení do tří skupin, s tím že do skupiny A byly zařazeny nejvýznamnější faktory které by vedly zaměstnance k případnému opuštění práce, do skupiny B byly zařazeny středně významné faktory, které by vedly zaměstnance k případnému opuštění práce a do skupiny C byly zařazeny faktory, které nejsou pro zaměstnance natolik důležité, aby je vedly k opuštění práce.

A:

- Nízký plat
- Pocit nepotřebnosti v podniku
- Nedostatek motivace
- Nedůvěra k vyššímu managementu

B:

- Nevyváženost mezi soukromým a pracovním životem
- Dlouhé přesčasy
- Nedostatečná zpětná vazba

C:

- Zastaralé technologie a praktiky
- Příliš konkurenční prostředí uvnitř firmy
- Nedostatek dalšího vzdělání

Jednoznačně nejvýznamnějším a tedy i rozhodovacím faktorem pro případné opuštění práce byl nízký plat, ovšem i pocit nepotřebnosti v podniku, nedostatek motivace a nedůvěra k vyššímu managementu měly oproti ostatním faktorům velmi významné procentní zastoupení. Lze tedy konstatovat, že faktory ze skupiny A nejvíce rozhodují o spokojenosti pracovníků, resp. jejich setrvání v podniku.

Na základě těchto informací mohu potvrdit svoji původní hypotézu.

Hypotéza 2: Skupina zaměstnanců a studentů představuje velké rozdíly v mnoha ohledech. Největší rozdíl představuje předpoklad, že studenti ve své budoucí práci nejvíce ocení work-life balance.

Tato hypotéza byla zkoumána na základě otázek týkajících se faktorů, kvůli kterým by mohli opustit své současné nebo budoucí zaměstnání. Většina faktorů byla až překvapivě vyrovnaná. Některé však představovaly velké rozdíly.

Faktory s největším rozdílem napříč generacemi:

- Neexistující vyváženost mezi soukromým a pracovním životem
- Nedostatek dalšího vzdělávání
- Zastaralé technologie a praktiky

Zatímco kvůli nedostatečnému work-life balance by nad odchodem ze zaměstnání neuvažovala ani polovina zaměstnanců, u studentů bylo toto číslo skoro 70 %. To potvrzuje stanovenou hypotézu.

Zároveň významné rozdíly byly u faktorů vzdělávání a používání zastaralých technologií a praktik. Tyto faktory nejsou pro zaměstnance až tak důležité jako pro studenty.

Hypotéza 3: Pro zaměstnance jsou největší motivací peníze. Pro studenty je to hlavně práce v příjemném kolektivu.

Hypotéza se nepotvrdila. Pro obě skupiny jsou největší motivací peníze. Přátelská atmosféra skončila u studentů až na třetím místě a dle dotazníků vyplývá, že pro studenty je méně důležitá než pro zaměstnance. Možnost kariérního růstu skončila u studentů na druhém místě a u zaměstnanců až na čtvrtém. Tenhle poznatek je možné přisoudit tomu, že zaměstnanci už nemohou ve svých podnicích dál růst. Z výzkumu dále vyplývá, že zaměstnanci, kteří se zúčastnili tohoto výzkumu, nemají zájem o další vzdělávání, resp. pro ně není vůbec motivační. Pro studenty je naopak důležitější, než sdílená vize nebo délka dovolené.

Z odpovědí všech respondentů je zřejmé, že výše platu je nejvýznamnější faktor při hodnocení spokojenosti pracovníků. Tato informace zároveň koresponduje s výsledkem, že největší faktor, který by mohl ovlivnit respondentovo opuštění

zaměstnání je nízký plat. Z těchto informací lze říci, že nejvýznamnějším faktorem je pro zaměstnance výše ohodnocení.

Je důležité zde uvést poznámku, **že pracovníci si nemusejí uvědomovat své skutečné potřeby v momentě, kdy jsou jejich základní potřeby zcela uspokojeny.** Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci pracují v příjemném prostředí, jsou mezi kolegy oblíbení a většinou se ztotožňují s vizí podniku a jsou na něj hrdí. Všechny tyto skutečnosti ukazují na to, že respondenti zapojení v tomto průzkumu, pracují v podnicích s relativně zdravými firemními kulturami. Kdyby tomu však nebylo, s největší pravděpodobností by se jejich odpovědi v mnohém lišily.

Hypotéza 4: Většina pracovníků ve stavebnictví se domnívá, že budoucí generace zaměstnanců vykazuje tak velké rozdíly, že bude zapotřebí měnit zavedené principy ve firemní kultuře.

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že naprostá většina pracovníků ve stavebních podnicích vnímá rozdíl napříč generacemi. Myslí si, že každá generace přistupuje ke své práci odlišným způsobem a proto nelze ke každému přistupovat stejně. Podle většiny respondentů bude zapotřebí provést některé změny ve firemní kultuře, aby mohla být pro všechny generace pochopitelná a přijatelná.

Dotazníkový průzkum potvrzuje moji původní hypotézu.

Na základě řízených rozhovorů však nelze tuto hypotézu zcela potvrdit. Někteří odborníci se domnívají, že nové generace zaměstnanců nepředstavuje až tak velká specifika, aby se kvůli nim měly měnit zavedené principy.

Další výsledky vyplývající z dotazníkového výzkumu:

- Komunikace v podnicích je na dobré úrovni.
- Zaměstnanci jsou převážně motivováni k odvádění těch nejlepších výsledků, ale je i významné zastoupení těch, kteří nejsou dostatečně motivováni, resp. jsou motivováni jen částečně.
- Přibližně stejná část respondentů vnímá ohodnocení jako spravedlivé a stejná část o spravedlivosti odměňování v rámci firmy pochybuje.

4.1 Otázky současných problémů ve stavebních podnicích

Na základě prostudované literatury, výsledků dotazníkového šetření a analýzy řízených rozhovorů jsem dospěla k šesti otázkám, které jsou pro firemní kulturu dnešní doby zásadní.

Jak omezit fluktuaci zaměstnanců?

Vzhledem k silné ekonomice a velkému množství zakázek je zapotřebí, aby si stavební podniky udržely své zaměstnance. Pracovní trh nabízí mnoho příležitostí a o kvalitní zaměstnance je ve stavebnictví dlouhodobě mimořádný zájem. Tyto skutečnosti, spolu s častou touhou zaměstnanců po změně a nespokojeností zaměstnanců ve stávajícím zaměstnání, mohou zapříčinit nadměrnou a mnohdy zbytečnou fluktuaci zaměstnanců. Pro podnik jsou zaměstnanci konkurenční výhodou. Stejně tak je bezesporou konkurenční výhodou možnost výběru nových budoucích vhodných pracovníků.

Jak spravedlivě ohodnocovat zaměstnance?

Průzkum ukazuje, že ne každý pracovník je přesvědčen o tom, že v podniku ve kterém působí dochází ke spravedlivému ohodnocení práce. Spravedlivé ohodnocení vzbuzuje v pracovnících pocit soudržnosti s podnikem a působí jako motivační faktor.

Jak správně adaptovat absolventy do firemní kultury?

Na základě dotazníkového šetření a řízených rozhovorů lze usoudit, že respondenti vnímají rozdíl mezi generacemi. Zároveň připouští, že bude nutná adaptace absolventů a možné změny ve stávajících firemních kulturách jednotlivých podniků. Adaptace budoucích zaměstnanců do stavebních podniků může být nyní mnohem složitější, než kdy dříve, neboť nastupující generace vyrůstala ve velmi odlišném prostředí a přinese do podniku mnoho nových přístupů a pohledů na situace.

Jak podporovat důležitost jednotlivce v rámci firmy?

Výzkum ukazuje, že pro zaměstnance je druhým nejdůležitějším faktorem, kvůli kterému by opustili své místo, pocit nepotřebnosti v podniku. Zároveň však ukazuje, že ne každý zaměstnanec je přesvědčen o tom, že všichni mají přesně definovanou svoji náplň práce. V mnoha podnicích není přesně definovaný pracovní plán, který má bezprostřední vliv na pracovní výkony každého zaměstnance a jeho celkovou identitu v rámci podniku.

Jak tvořit vyváženost mezi soukromým a pracovním životem?

Work-life balance se ukázal jako velmi důležitý faktor pro budoucí generaci zaměstnanců. Tento faktor ukazuje největší rozdíl mezi současnou a budoucí generací.

Jak správně motivovat každého zaměstnance?

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci nejsou vždy plně motivováni k odvádění nejlepších pracovních výsledků. Za největší motivační faktory dle provedeného výzkumu považují výši platu, přátelské prostředí a dobré jméno podniku.

4.2 Návrh na řešení současných otázek firemní kultury ve stavebních podnicích

- **Omezení fluktuace zaměstnanců**

Jako jedno z možných řešení fluktuace zaměstnanců navrhuji pravidelné setkávání vedení podniku se zaměstnanci. Téma setkávání musí být pestrá a pro všechny zaměstnance zajímavá, měla by se týkat pracovních záležitostí, dlouhodobých plánů firmy, kariérního postupu, potřeb zaměstnanců i vedení, vztahů na pracovišti, trávení volného času, osobního života apod. Doporučuji při pravidelných setkávání usilovat o takový vztah mezi nadřízenými a podřízenými, aby v případě potřeby, resp. problému ať už osobního či pracovního, zaměstnanci neváhali kontaktovat své nadřízené a společně tak ke spokojenosti obou stran měli možnost vzniklé situace řešit. Důležité bezesporu je, aby si **vedení v případě potřeby našlo vždy prostor na promluvu se zaměstnancem.** Cílem je **vytvoření úzkého pracovního i osobního vztahu, mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci.** Tím bude posílen pocit jistoty zaměstnance a celkový kladný vztah a závazek k podniku.

Je nezbytné, aby se management zaměřil na vyhodnocování práce a další plány rozvoje firmy. **Důležité je také řešení vzájemné spolupráce mezi kolegy a udržování přátelského prostředí na pracovišti.** K tomu může přispět i pravidelné setkávání kolegů mimo pracovní dobu a prostory firmy, např. sportovní a zajímavé kulturní aktivity. Vždy je nutné tyto aktivity volit velmi citlivě s ohledem na zájmy dané skupiny pracovníků, je tedy nezbytné znát jejich zájmy a potřeby.

Pro budoucí generace pracovníků je důležitá možnost **kariérního postupu, možnost osobního a kariérního rozvoje.** Proto je důležité zaměřit se na tyto potřeby

a pravidelně zaměstnance informovat o dalších možnostech kariérního postupu a správnou motivací je posouvat k lepším výsledkům. **Doporučuji pravidelné individuální setkávání s jednotlivými zaměstnanci v intervalu 6 měsíců** ve věci právě potřeb a přání konkrétního zaměstnance související s jeho dalším působením v rámci firmy. Dle preferencí jak zaměstnanců tak vedení stanovit plán kariérního a osobního rozvoje. **Vhodný způsob rozvoje jsou např. kurzy, přednášky, setkávání s odborníky, konverzace v cizím jazyce, odborná literatura, odborné časopisy, kulturní program, zapojení se do soutěží, projektů apod.**

Nedílnou součástí každé prosperující firmy je **etický kodex**, který musí být důsledně dodržován, aby plnil svůj účel.

- **Spravedlivé ohodnocení**

Vzhledem ke skutečnostem, že pro pracovníky jsou ve všech ohledech nejdůležitější peníze, je nutné je **dostatečně ohodnotit**. Důležité je stanovit odpovídající výši ohodnocení, jak v **rámci podniku, tak v rámci konkurenčního prostředí**. Spravedlivé ohodnocení je jedna z nejtěžších disciplín v rámci podniku. Náročná může být samotná specifikace pracovních úkolů, včetně stanovení odpovědnosti a pravomoci. **V případě, že není přesně definovaná pracovní náplň, která je nezbytná pro plnění pracovních povinností, má tato skutečnost bezprostřední vliv na výkony** práce zaměstnance a jeho celkovou identitu v rámci podniku. Navrhuji **vypracování vnitřní směrnice**, která bude přesně vymezovat rozsah pracovních úkolů každého zaměstnance. Taková směrnice bude výhodná i pro absolventy, kteří budou vědět na koho se v případě nejasností obrátit. Při ohodnocení musí být citlivě zohledněny všechny faktory s vlivem na pracovní výkony daného zaměstnance. V rámci spravedlivého ohodnocení musí být zohledněn i dlouhodobý přínos zaměstnance pro firmu. Ohodnocování musí být transparentní. **Zaměstnancům musí být vždy zdůvodněna výše ohodnocení a především každý zaměstnanec musí mít možnost v případě nejasností souvisejících právě s výší ohodnocení se obrátit přímo na pracovníka, který o výši ohodnocení rozhodl a který mu podá k jeho výši srozumitelné zdůvodnění.**

- **Adaptace absolventů do firemní kultury**

Vzhledem k velkým rozdílům mezi současnou a budoucí generací zaměstnanců je důležité **zaměřit se na jejich odlišnosti a podporovat jejich symbiózu**. Dále je

podstatné zaměřit se na **mezigenerační spolupráci**. Možným řešením může být spolupráce s vysokými školami, středními školami a učilišti například formou částečného pracovního poměru během studia. Dále formou pomoci při vypracování bakalářské, diplomové a dizertační práce, odbornou praxí, zajímavými odbornými přednáškami, exkurzemi, soutěžemi apod.

Přestože současná mladá generace bývá často považována za nesoustředěnou, zbrklou a často také línou, disponuje naprosto novými dovednostmi a schopnostmi. Dokáže velmi rychle vyhledat informace a pracovat s nimi. Díky tomu, že vyrůstala ve světě internetu, má také hluboké povědomí o dění ve společnosti. Největším problémem zřejmě bude jejich individualistický přístup k řešení problémů, který by pro nastolené firemní kultury mohl přinášet obtíže. **Nevyhnutelná je právě postupná adaptace nové generace do již zavedených kultur. Je proto naprosto nezbytné, aby se vedení společnosti zajímalo o současnou mladou generaci, bylo s ní v každodenním kontaktu, znalo její potřeby, chování, možnosti apod.** K adaptaci též přispěje pravidelné **setkávání kolegů všech generací** a jejich společné aktivity. Též doporučuji na pracovišti **otevřeně mluvit o odlišnostech generací**. Vedení společnosti by si mělo být vědomo, že stávající zaměstnanci mnohdy nevědí jak velké rozdíly jsou mezi jednotlivými generacemi a nově přicházejícím kolegům nedokáží ve všech směrech porozumět. To může mít za následek střety mezi generacemi, které se velmi brzo promítnou na jejich pracovní výkonnosti a výsledcích.

Přestože je těžké přistupovat ke každé generaci stejně, pro fungující firemní kulturu je to nezbytné. Důležité je citlivě přistupovat ke každému jednotlivci a vnímat jeho potřeby. Bezespornou konkurenční výhodou je umět využívat rozdílností mezi generacemi k odvádění lepších výsledků. **Doporučuji rozdělovat úkoly samozřejmě spravedlivě, ale umožňuje-li to daná práce, též dle zájmů jednotlivých generací, resp. jednotlivců. Zároveň však doporučuji podporovat spolupráci mezi generacemi a to i při řešení jednotlivých úkolů.** Právě při této spolupráci si pracovníci z jednotlivých generací mohou nejlépe v praxi ověřit, jakým vzájemným přínosem je mezigenerační spolupráce. V rámci hodnocení práce zaměstnanců by vedení společnosti mělo též **vyzdvihnout, jaký přínos měli pracovníci z různých generací a znovu tak pracovníky utvrdit, jak je mezigenerační spolupráce nezbytná a pro společnost přínosná.**

- **Podpora důležitosti jednotlivce v rámci firmy**

Podpořit důležitost jednotlivce ve firmě můžou například **osobní rozhovory**. Cílem osobních rozhovorů je vytvořit v pracovnících pocit jejich potřebnosti v rámci podniku, odpovědnosti a posílení společných vizí. Dále může být **přínosné konzultovat plán pracovního rozvoje s pracovníky tak, aby nabyli dojmu, že jsou tvůrci svého rozvojového plánu**. Management by měl neustále pracovat na podpoře důvěry nejen v nadřízené a spolupracovníky, ale také ve společný cíl a vizi.

Vzhledem k tomu, že se výzkumem ukázalo, že o další vzdělávání není mezi stávajícími pracovníky téměř žádný zájem, podnik by měl **motivovat tyto zaměstnance k jejich dalšímu rozvoji a to především zajímavými a nevšedními aktivitami jako například exkurzemi, odběrem odborných periodik, motivačními soutěžemi a programy atd.** Je možné též volit takové aktivity, které zdánlivě s prací nesouvisí, ale osobnostně pracovníky rozvíjí, motivují a stimulují.

- **Vyváženost mezi soukromým a pracovním životem**

Dostatečný work-life balance, tedy vyváženost mezi soukromým a pracovním životem je důležitá především pro nové generace zaměstnanců, tedy pro generaci Y a Z. Tato skutečnost vyplývá jak z teoretické části práce, tak z dotazníkového šetření. Jedním z úkolů managementu podniku je tedy správná definice pracovních úkolů a vhodně vymezená pracovní doba. **Zaměstnavatelé by měli dohlížet na dodržování prostoru a času pro odpočinek.** Zároveň by nadřízení, ale i pracovníci mezi sebou, měli omezit pracovní komunikaci v době určené pro odpočinek a soukromý život. Jedině tak lze docílit efektivního odpočinku. Častá pracovní komunikace právě v čase určeném pro osobní život je pro mnohé pracovníky frustrující. **Dodržováním těchto v podstatě zásadních a logických pravidel docílíme nejen vyváženost mezi pracovním a soukromým životem, ale také předejdeme případnému syndromu vyhoření.** Podnik by měl tedy pracovat na oddělení pracovního a soukromého života. Zároveň by podniky své zaměstnance neměly přetěžovat a přeceňovat, neboť s přílivem zaměstnanců nové generace by mohly nastat problémy.

- **Motivace**

Dotazníkový průzkum i řízené rozhovory potvrdily, že největším motivačním faktorem jsou pro pracovníky peníze. Zde je ale důležité upozornit na skutečnost, že převážná

většina dotazovaných pracuje v příjemném prostředí, v příjemném kolektivu a jsou hrdí na to, v jakém podniku pracují. Peníze pro ně představují motivaci, neboť jsou splněny jejich základní potřeby. V případě, že by ve zkoumaných podnicích nepřevažovala zdravá firemní kultura, byly by odpovědi pravděpodobně odlišné.

Jako vhodný materiální způsob motivace považují procentuální odměny za kladně dokončenou zakázku. Nemateriální motivací zejména pro budoucí generaci může být například délka dovolené nad rámec zákona.

Důležitým motivačním faktorem jsou **pochvala a uznání**. Jak vyplývá z výzkumu, pro převážnou většinu pracovníků je pro setrvání v podniku důležité cítit se potřební. Pochvala upevňuje v pracovnících pocit, že jejich práce dává smysl. Z dotazníkového výzkumu dále vyplynulo, že pro zaměstnance je silně motivační také přátelské prostředí. Pro podporu přátelského ducha v podniku je dobré zkvalitnit komunikaci a zpětnou vazbu například formou pořádání různých team-buildingových akcí.

5 ZÁVĚR

Tento výzkum byl založen na přesvědčení, že firemní kultura je naprosto nepostradatelnou součástí dobře fungujícího podniku. Základní myšlenkou bylo, že není možné stejně vézt, motivovat a přistupovat k naprosto odlišným generacím. Dotazníkové rozhovory vedené se zaměstnanci a studenty stavebních oborů tuto myšlenku potvrdily. Každá generace představuje určitá specifika a je motivována odlišnými faktory. V diplomové práci poukazují na největší rozdíly mezi současnou a budoucí generací pracovníků ve stavebnictví. V praxi je ovšem zapotřebí zaměřit se ne na rozdíly, ale na **společné potřeby**. Firemní kultura podniku může být pouze jedna a není vhodné ji měnit při každé generační obměně zaměstnanců. Proto je dnes, více než kdy dříve, důležité dohlédnout na to, aby firemní kultura stavebního podniku byla silná a pokud možno přizpůsobena potřebám každého zaměstnance. Pro dobré fungování podniku je zásadní zejména **správné začlenění budoucích zaměstnanců do již zavedených kultur**.

Mezi šest nejdůležitějších současných otázek firemní kultury ve stavebnictví patří: **omezení fluktuace zaměstnanců, spravedlivé ohodnocování, podpora důležitosti jednotlivce v rámci firmy, adaptace absolventů do firemní kultury, vyváženost mezi soukromým a pracovním životem a motivace**. Zatímco spravedlivé ohodnocování a motivace patří dlouhodobě mezi tradiční otázky firemní kultury napříč všemi obory, ostatní otázky jsou zcela nové a zřejmě i specifické pro stavebnictví. Tyto nové otázky přináší právě přicházející generace pracovníků. Diplomová práce nabízí doporučení a neotřelé pohledy na řešení současných otázek. Ze stanovených otázek firemní kultury je zřetelné, že přicházející generace pracovníků je velmi individualistická. Tato generace má mnoho specifík týkajících se především jejich potřeb, však oproti stávající generaci disponuje naprosto jinými dovednostmi a schopnostmi. Vzhledem k velkým rozdílům mezi současnou a budoucí generací zaměstnanců bude důležité se zaměřit na jejich společné potřeby, ale i odlišnosti a podporovat jejich symbiózu. Též bude podstatné zaměřit se na mezigenerační spolupráci, což však nebude možné bez individuálního přístupu ke každému pracovníkovi.

SEZNAM LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10.vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, viii, 100 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. Brno: Computer Press, 2000, 92 s. ISBN 80-7226-308-0.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- [4] BROOKS, I. *Firemní kultura*. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [5] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] KUBÁTOVÁ, Jaroslava a Adéla KUKELKOVÁ. *Interkulturní rozdíly v pracovní motivaci generace Y: příklad České republiky a Francie*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2013. 128 s. ISBN 978-80-244-3961-7.
- [7] LINKESCHOVÁ, Dana. *K otázkám managementu ve stavebnictví: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2005, 149 s. ISBN 80-720-4396
- [8] LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan a kolektiv. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- [9] MARKOVÁ, Leonora. *Stavební podnik: studijní opory pro studijní programy s kombinovanou formou studia*. 193 s.
- [10] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
- [11] PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 180 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.

[12] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004. 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.

[13] UZEL, Jaroslav. *Firemní kultura - její význam pro management, bezpečnost a ochranu zdraví při práci*. Praha: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, 2006. 28 s. Bezpečný podnik. ISBN 80-86973-03-4.

[14] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

[15] VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5

[16] VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. vyd. Praha: Management Press, s.r.o., 1999. 291 s. ISBN 80- 85943-94-8

Webové zdroje

[17] BOROŠ, Jan. *Generace Z – jaká je a co chce?* In: *BARLIFE* [online]. [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.barlife.cz/clanky/generace-z-jaka-je-a-co-chce>

[18] EMOCE A MOTIVACE [online]. [cit. 2016-24-11]. Dostupné z: <http://zapisy.blogspot.fr/2011/10/emoce-motivace-emoce-cit-chovani.html>

[19] GEMO OLOMOUC, spol. s r.o.. [online]. 4.1.2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.gemo.cz/>

[20] CHUM, Sebastian. *Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení*. In: *IDnes.cz* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: *Současné generace X, Y a Z - krátké seznámení*. *IDnes.cz* [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://sebastianchum.blog.idnes.cz/blog.aspx?c=372981>

[21] KALÁB – stavební firma, spol. s r.o.. [online]. 4.1.2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.kalab.cz/cs/>

[22] Melcher Invest. [online]. 4.1.2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://investmelcher.webnode.cz/>

[23] SCHAUEROVÁ, Pavla. Firemní kultura zvyšuje atraktivnost firmy. *Nová ekonomika* [online]. 2016, 1 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.diversity-management.cz/aktuality.php?id=124>

[24] STAVBY-ATAS spol. s r.o.. [online]. 4.1.2017 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: http://www.zivefirmy.cz/stavby-atas_f1039728

[25] ZELENÝ, Milan. Téma na listopad: Prostředí, podniková kultura a generace Y. *MM spektrum* [online], 2016(11) [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/tema-na-listopad-prostredi-podnikova-kultura-a-generace-y.html>

[26] *Znalosti pro tržní praxi: sborník z mezinárodní vědecké konference. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2011. Dostupné také z: http://knowledgeconference.cz/sites/default/files/downloads/2012-Sbornik_znalosti.pdf*

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schéma složek firemní identity	16
Obrázek 2: Maslowa pyramida potřeb.....	34
Obrázek 3: Graf č. 1: Otázka 1	42
Obrázek 4: Graf č. 2: Otázka 2	42
Obrázek 5: Graf č. 3: Otázka 3	44
Obrázek 6: Graf č. 4: Otázka 4	45
Obrázek 7: Graf č. 5: Otázka 5	46
Obrázek 8: Graf č. 6: Otázka 6	47
Obrázek 9: Graf č.7: Otázka 7	48
Obrázek 10: Graf č. 8: Otázka 8	49
Obrázek 11: Graf č. 9: Otázka 9.1	50

Obrázek 12: Graf č. 10: Otázka 9.2.....	51
Obrázek 13: Graf č. 11: Otázka 9.3.....	52
Obrázek 14: Graf č. 12: Otázka 9.4.....	53
Obrázek 15: Graf č. 13: Otázka 9.5 - ZAMĚSTNANCI	54
Obrázek 16: Graf č. 14: Otázka 9.5 - STUDENTI.....	55
Obrázek 17: Graf č. 15: Otázka 9.6.....	56
Obrázek 18: Graf č. 16: Otázka 9.7 - ZAMĚSTNANCI	57
Obrázek 19: Graf č. 17: Otázka 9.7 - STUDENTI.....	58
Obrázek 20: Graf č. 17: Otázka 9.8 - ZAMĚSTNANCI	59
Obrázek 21: Graf č. 18: Otázka 9.8 - STUDENTI.....	59
Obrázek 22: Graf č. 18: Otázka 9.9.....	60
Obrázek 23: Graf č. 19: Otázka 9.10.....	61
Obrázek 24: Graf č. 20: Otázka 10	62
Obrázek 25: Graf č. 21: Otázka 11	62
Obrázek 26: Graf č. 22: Otázka 12	63
Obrázek 27: Graf č. 23: Otázka 13	64
Obrázek 28: Graf č. 24: Otázka 14	65
Obrázek 29: Graf č. 25: Otázka 15	66
Obrázek 30: Graf č. 26: Otázka 16	67
Obrázek 31: Graf č. 27: Otázka 17 - ZAMĚSTNANCI	68
Obrázek 32: Graf č. 28: Otázka 17 - STUDENTI.....	69
Obrázek 33: Graf č. 29: Otázka 18	70

Obrázek 34: Graf č. 30: Otázka 19	71
Obrázek 35: Graf č. 35: Otázka 20	72
Obrázek 36: Graf č. 36: Otázka 21	72
Obrázek 37: Graf č. 37: Otázka 22	73
Obrázek 38: Graf č. 38: Otázka 23	73
Obrázek 39: Graf č. 39: Otázka 24	74
Obrázek 40: Graf č. 40: Otázka 25	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Nejčastěji uváděné časové rozlišení generací	27
Tabulka 2: Další možnosti časového rozlišení generací	28
Tabulka 3: Herzbergovy zdroje uspokojení neuspokojení	35
Tabulka 4: Věkové rozlišení generací	74

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance stavebních firem.....	96
Příloha č. 1 Dotazník pro studenty stavebních oborů.....	104

PŘÍLOHY

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance stavebních firem

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.

Jsem studentkou 6. ročníku navazujícího magisterského studijního programu na fakultě stavební VUT v Brně. Má diplomová práce se zabývá zkoumáním otázek firemní kultury. V mém výzkumu se zaměřuji na zaměstnance stavebních podniků a na to, jak vnímají firemní kulturu.

Předem děkuji za Váš čas.

Otázka 1: Pracujete ve stavebním podniku?

- a) Ano
- b) Ne

Otázka 2: Myslíte si, že pracujete v příjemném prostředí?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 3: Cítíte se mezi kolegy oblíbený/á?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 4: Pokud máte nějaký problém, víte vždy kam zajít a kdo Vám poradí?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 5: Myslíte si, že podnik ve kterém pracujete je vnějším okolím vnímán pozitivně?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 6: Znáte vizi podniku a jste s ní plně ztotožněn/a?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 7: Cítíte se spoluzodpovědný/á za dosahování cílů v podniku?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 8: Jste hrdý/á na to, v jakém podniku pracujete?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Určete prosím, jaký vliv by mohly mít dané faktory na Vaše případné opuštění zaměstnání?

- **1 = nemá žádný vliv**, rozhodně bych kvůli tomu neopustil/a práci.
- **7 = Velmi vysoký vliv**, byl/a bych ochotná uvažovat o změně firmy.

Otázka 9: Co by Vás přimělo uvažovat o opuštění zaměstnání?

9.1. Nedostatek motivace k práci

1	2	3	4	5	6	7

9.2. Nízký plat

1	2	3	4	5	6	7

9.3. Příliš konkurenční prostředí uvnitř společnosti

1	2	3	4	5	6	7

9.4. Dlouhé přesčasy

1	2	3	4	5	6	7

9.5. Neexistuje vyváženost mezi pracovním a soukromým životem

1	2	3	4	5	6	7

9.6. Pocit, že jsem v podniku nepotřebný/á

1	2	3	4	5	6	7

9.7. Nedostatek dalšího vzdělávání

1	2	3	4	5	6	7

9.8. Zastaralé technologie a praktiky

1	2	3	4	5	6	7

9.9. Nedůvěra k vyššímu managementu společnosti

1	2	3	4	5	6	7

9.10. Nedostatečná zpětná vazba

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 10: Znáš pojem firemní kultura a vím, co znamená

- a) ANO
- b) NE
- c) Nechci odpovídat

Otázka 11: Je pro mne důležité, jakou má podnik firemní kulturu

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 12: V mém zaměstnání upřednostňuji pěkné prostředí a práci v příjemném kolektivu než výši platu.

- a) ANO
- b) NE
- c) Nechci odpovídat

Otázka 13: Raději budu pracovat za méně peněz, ale 8 hodin denně, než trávit v práci většinu svého času a brát více peněz.

- a) Souhlasím
- b) Nesouhlasím
- c) Nechci odpovídat

Otázka 14: Myslíte si, že komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je dostatečná?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 15: Měli byste zájem podílet se na zlepšení komunikace ve firmě?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 16: Má každý zaměstnanec podniku přesně definovanou náplň práce?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 17: Co Vás nejvíce motivuje k většímu pracovnímu nasazení?

(Seřadte prosím priority od nejdůležitější k nejméně důležité)

- a) Délka dovolené
- b) Dobré jméno podniku
- c) Možnost kariérního růstu
- d) Možnost vzdělávání
- e) Přátelské prostředí
- f) Sdílená vize
- g) Výše platu

Otázka 18: Jsem dostatečně motivován k odvádění těch nejlepších výsledků.

1 = absolutně nesouhlasím

7 = absolutně souhlasím

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 19: Každý zaměstnanec našeho podniku je odměňován spravedlivě.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 20: Myslíte si, že každá generace přistupuje ke své práci jiným způsobem?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 21: Myslíte si, že ke každé generaci lze přistupovat stejně?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 22: Bude potřeba kvůli nové generaci měnit zavedené principy ve firemní kultuře?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano

- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne
- e) Nechci odpovídat

Otázka 23: Jaké je prosím Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena
- c) Nechci odpovídat

Otázka 24: Jaký je Váš věk?

- a) Méně než 21 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 – 51 let
- d) Nad 52 let
- e) Nechci odpovídat

Otázka 25: Označte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

- a) Základní
- b) Středoškolské
- c) Vysokoškolské
- d) Nechci odpovídat

Děkuji Vám za Váš čas při vyplňování dotazníku.
S přáním krásného dne, Kristýna Schenková

Příloha č. 2 Dotazník pro studenty stavebních oborů

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času vyplněním následujícího dotazníku.

Jsem studentkou 6. ročníku navazujícího magisterského studijního programu na fakultě stavební VUT v Brně. Má diplomová práce se zabývá zkoumáním otázek firemní kultury. V mém výzkumu se zaměřuji na studenty stavebních oborů a zkoumám, jak vnímají svoji budoucí roli ve stavebním podniku.

Předem děkuji za Váš čas.

1. část otázek zaměřená na volbu budoucího zaměstnání

Určete prosím, jak moc se ztotožňujete s následujícími výroky.

- **1 = Absolutně neztotožňuji**
- **7 = Absolutně ztotožňuji**

Otázka 1: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání pro mne bude volba oboru, ve kterém jsem studoval/studovala.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 2: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude fakt, že pracovní místo nebude vyžadovat žádnou praxi v oboru

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 3: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude možnost dalšího vzdělávání.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 4: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude dobré jméno firmy.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 5: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude to, že firma je známá pro svou přátelskou atmosféru a loajálnost vůči zaměstnancům.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 6: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude možnost spolupráce s experty ve svém oboru.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 7: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude výše platu a další benefity.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 8: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude délka pracovní dovolené.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 9: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude sdílená vize mne a podniku, ve kterém chci pracovat.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 10: Velmi důležitým faktorem při výběru mého budoucího zaměstnání bude přesvědčení, že firma dělá svou práci kvalitně.

1	2	3	4	5	6	7

Otázka 11: Seřadte prosím následující priority při výběru nového zaměstnání od nejdůležitější po nejméně důležitou.

1. Obor ve kterém jsem studoval/a
2. Výše platu
3. Délka dovolené
4. Přátelské prostředí
5. Možnost kariérního růstu
6. Dobré jméno podniku
7. Sdílená vize
- 8. Možnost vzdělávání**

Otázka 12: Uveďte prosím, jak dlouhou dobu byste rád strávil/a ve svém prvním zaměstnání.

- h) Méně než 1 rok
- i) Méně než 2 roky
- j) Méně než 5 let
- k) Méně než 10 let
- l) Více než 10 let

Otázka 13: V kolika firmách si myslíte, že budete za svůj život pracovat?

- a) Pouze jedna firma
- b) Méně než tři firmy
- c) Méně než šest firem
- d) Více než šest firem

Otázka 14: Určete prosím, jaký vliv by mohly mít dané faktory na Vaše případné opuštění zaměstnání?

- **1 = nemá žádný vliv**, rozhodně bych kvůli tomu neopustil/a práci.
- **7 = Velmi vysoký vliv**, byl/a bych ochotná uvažovat o změně firmy.
- **Nedostatek motivace k práci**

1	2	3	4	5	6	7

- **Nízký plat**

1	2	3	4	5	6	7

- **Příliš konkurenční prostředí uvnitř společnosti**

1	2	3	4	5	6	7

- **Špatná komunikace v podniku**

1	2	3	4	5	6	7

- **Dlouhé přesčasy**

1	2	3	4	5	6	7

- **Neexistuje vyváženost mezi pracovním a soukromým životem**

1	2	3	4	5	6	7

- **Pocit, že jsem v podniku nepotřebný/á**

1	2	3	4	5	6	7

- **Nedostatek dalšího vzdělávání**

1	2	3	4	5	6	7

- **Zastaralé technologie a praktiky**

1	2	3	4	5	6	7

• **Nedůvěra k vyššímu managementu společnosti**

1	2	3	4	5	6	7

• **Nedostatečná zpětná vazba**

1	2	3	4	5	6	7

• **Pocit, že moje práce nemá žádný smysl**

1	2	3	4	5	6	7

• **Práce není zajímavá a neumožňuje mi seberealizaci**

1	2	3	4	5	6	7

2. část otázek zaměřená na vnímání firemní kultury.

Otázka 15: Znáám pojem firemní kultura a vím, co znamená

- d) ANO
- e) NE
- f) Nechci odpovídat

Otázka 16: Při výběru zaměstnání je pro mne důležité, jakou má podnik firemní kulturu

- a) ANO
- b) NE

c) Nechci odpovídat

Otázka 17: Při výběru zaměstnání upřednostňuji pěkné prostředí a práci v příjemném kolektivu než výši platu.

d) ANO

e) NE

f) Nechci odpovídat

3. část otázek zaměřená osobní údaje.

Otázka 18: Jaké je prosím Vaše pohlaví?

d) Muž

e) Žena

f) Nechci odpovídat

Otázka 24: Označte prosím rok Vašeho narození.

f) 1988

g) 1989

h) 1990

i) 1991

j) 1992

k) 1993

l) 1994

m) 1995

n) 1996

o) 1997

p) Nechci odpovídat

Otázka 25: Označte prosím Vaše nejvyšší dosažené vzdělání.

e) Středoškolské

f) Bakalářské

g) Magisterské

h) Nechci odpovídat

Otázka 26: Jste studentem fakulty stavební, popřípadě některého stavebního oboru?

- a) Ano
- b) Ne

Děkuji Vám za Váš čas při vyplňování dotazníku.
S přáním krásného dne, Kristýna Schenková